

**Informe final de opción de Grado Práctica empresarial realizada en la línea de modelos de internacionalización e innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga**

**Valentina Navarrete Rojas**

**Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales**

**Director**

**Freddy Aguillón Duarte**

**Magister en Gestión y Dirección de Proyectos**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Administrativas y Contables**

**Facultad de Negocios Internacionales**

**2025**

### **Dedicatoria**

Infinitas gracias a Dios por guiarme en cada paso de este proceso con fortaleza y sabiduría, por ayudarme a seguir adelante todas esas veces que pensé darme por vencida. A mis padres, Pedro y Diana por ser la base de todo lo que soy, por su apoyo y amor incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia, gracias a ellos aprendí que cada cosa que me proponga se va a hacer realidad con el esfuerzo y la dedicación necesaria. A mis hermanos, Diana, Sofía y Pedro, por permitirme compartir toda mi vida con ellos, por ser un ejemplo constante de apoyo, cariño y complicidad; sin ustedes, mi vida no sería la mitad de feliz. A mis mascotas, que con su compañía incondicional marcaron un antes y un después en mi vida.

A mi familia, porque en cada uno de ellos he encontrado inspiración, fortaleza, ganas de salir adelante, y el ejemplo de quienes luchan con constancia por sus metas; gracias por celebrar conmigo cada logro y recordarme que los sueños se alcanzan con fe y perseverancia.

Finalmente, a mis amigos, por compartir conmigo los momentos más significativos de esta etapa universitaria, llenándola de alegría, aprendizaje y recuerdos imborrables.

### **Agradecimientos**

A la Cámara de Comercio de Bucaramanga, especialmente a la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad y a cada integrante de mi equipo en la Línea de Modelos de Internacionalización e Innovación, por permitirme formar parte de un entorno comprometido con el crecimiento empresarial de la región. A Camila, por abrirme las puertas de su equipo y brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente; a Luisa y Lizelle, por ser mi principal fuente de aprendizaje en este proceso, por su paciencia y dedicación; y a Reinaldo y Daniela, por el tiempo compartido y por ayudarme a salir de mi zona de confort. A todo mi equipo, por siempre hacerme sentir una parte valiosa, y por dejar una huella significativa en mi formación académica y profesional.

A la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, por su acompañamiento académico y formativo a lo largo de mi proceso educativo, y por fomentar una visión crítica y ética del ejercicio profesional.

A mi tutor académico Freddy, por su orientación, constante ayuda, paciencia y valiosa guía durante la elaboración de este trabajo.

Finalmente, agradezco a cada empresario con el que tuve la oportunidad de trabajar, por su confianza, apertura y disposición al aprendizaje, los cuales enriquecieron profundamente esta experiencia profesional y personal.

## Contenido

Introducción .....	12
1. Contexto de la Práctica Empresarial .....	13
1.1 Justificación.....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo general .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2. Perfil de la Empresa .....	15
2.1 Razón Social de la empresa.....	15
2.2 Objeto Social de la empresa .....	15
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa .....	16
2.4 Estructura organizacional.....	17
2.4.1 Misión de la empresa.....	17
2.4.2 Visión de la empresa .....	17
2.4.3 Organigrama de la empresa .....	18
2.5 Aspectos Económicos .....	18
2.5.1 Entorno Macroeconómico .....	19
2.5.2 Entorno Microeconómico.....	21
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	25
2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa.....	27
3. Cargo y funciones desempeñadas .....	29
3.1 Cargo desempeñado .....	29
3.2 Funciones asignadas.....	29

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas .....	30
4. Marco Conceptual y normativo .....	37
4.1 Marco Conceptual .....	38
4.2 Marco Normativo .....	40
5. Aportes .....	43
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa .....	44
5.1.1 Identificación de la situación problemática .....	44
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	45
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros.....	46
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo .....	48
5.3 Plan de Mejora .....	49
5.3.1. Aspecto a mejorar.....	50
5.3.2. Metas .....	50
5.3.3. Acciones .....	51
5.3.4. Indicadores .....	53
5.3.5. Hacer / Verificar .....	55
5.3.6. Responsable.....	57
5.3.7. Recursos .....	58
5.3.8. Cronograma .....	59
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
Referencias.....	62

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Factores del entorno microeconómico de la CCB</i> .....	23
<b>Tabla 2.</b> <i>Herramientas y temáticas aplicadas en la fase II</i> .....	34
<b>Tabla 3.</b> <i>Marco normativo aplicable a la Cámara de Comercio de Bucaramanga</i> . ....	40
<b>Tabla 4.</b> <i>Sistema de indicadores de seguimiento y evaluación del plan de mejora</i> . ....	54
<b>Tabla 5.</b> <i>Estrategias de implementación y verificación del plan de mejora</i> . ....	55

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama corporativo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.</i> .....	18
<b>Figura 2.</b> <i>Análisis PEST – Cámara de Comercio de Bucaramanga.</i> .....	19
<b>Figura 3.</b> <i>Principales actores del entorno microeconómico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.</i> .....	22
<b>Figura 4.</b> <i>Matriz DOFA de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.</i> .....	24
<b>Figura 5.</b> <i>Principales segmentos de mercado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.</i> ....	28
<b>Figura 6.</b> <i>Estructura general de procesos para el desarrollo del programa Innovax.</i> .....	33
<b>Figura 7.</b> <i>Plan de asesorías abarcado por el programa Futuros Exportadores.</i> .....	36
<b>Figura 8.</b> <i>Cronograma en modelo Gantt.</i> .....	59
<b>Figura 9.</b> <i>Conograma en modelo Gantt parte 2.</i> .....	60

### **Resumen**

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se identificó una oportunidad de mejora en el programa Futuros Exportadores, el cual va orientado al fortalecimiento de las capacidades empresariales para acceder a mercados internacionales. El propósito de lo anterior es contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales mediante el apoyo en la atención directa a empresarios, la coordinación operativa de talleres y asesorías, y la comunicación con aliados estratégicos y consultores externos. A través de la observación, el análisis de información y la interacción constante con los beneficiarios, se identificó una situación recurrente relacionada con la disminución en la participación y continuidad de las empresas dentro del programa. En respuesta, se formuló una propuesta de mejora basada en la implementación de un seguimiento personalizado posterior a las asesorías, con el fin de fortalecer la permanencia empresarial, resolver dudas técnicas y promover el uso de materiales de apoyo que refuercen su proceso de internacionalización. La práctica permitió optimizar los canales de comunicación, mejorar la trazabilidad de las actividades y consolidar un diagnóstico real del tejido empresarial exportador del departamento. Asimismo, contribuyó al desarrollo de competencias profesionales en análisis de datos, comunicación estratégica y relacionamiento corporativo, reflejando la articulación entre la formación académica y las dinámicas institucionales del entorno productivo regional.

*Palabras clave:* internacionalización, Futuros Exportadores, Cámara de Comercio de Bucaramanga, acompañamiento empresarial, propuesta de mejora

### **Abstract**

During the professional internship carried out within the Internationalization and Innovation Models Unit of the Bucaramanga Chamber of Commerce, an opportunity for improvement was identified in the Futuros Exportadores program, which is aimed at strengthening business capabilities to access international markets. The purpose of this experience was to contribute to the fulfillment of the institution's objectives through support in direct assistance to entrepreneurs, operational coordination of workshops and advisory sessions, and communication with strategic allies and external consultants. Through observation, data analysis, and constant interaction with the program's beneficiaries, a recurring situation was identified regarding the decrease in participation and continuity of companies within the program. In response, an improvement proposal was developed based on the implementation of personalized follow-up after each advisory session, with the purpose of strengthening business permanence, resolving technical doubts, and promoting the use of support materials that reinforce the internationalization process. The internship made it possible to optimize communication channels, improve the traceability of activities, and consolidate an accurate diagnosis of the exporting business structure in the department. Likewise, it contributed to the development of professional skills in data analysis, strategic communication, and corporate relationship management, reflecting the articulation between academic training and the institutional dynamics of the regional productive environment.

Keywords: internationalization, Futuros Exportadores, Bucaramanga Chamber of Commerce, business support, improvement proposal

## Glosario

*Cámara de Comercio:* entidad gremial sin ánimo de lucro que representa los intereses del sector empresarial, fomenta la formalización, promueve la competitividad y brinda servicios de registro, formación y acompañamiento a los empresarios.

*Exportación:* proceso mediante el cual una empresa comercializa bienes o servicios hacia mercados internacionales, cumpliendo con los requisitos legales, logísticos y aduaneros establecidos por las autoridades competentes.

*Innovación:* conjunto de actividades orientadas a generar valor mediante la creación o mejora de productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

*Internacionalización:* estrategia empresarial que busca la inserción de una compañía en mercados internacionales, a través de la exportación, la inversión extranjera o la cooperación con entidades internacionales.

*Macrorrueda:* evento comercial de gran escala que reúne a empresarios nacionales e internacionales con el propósito de generar oportunidades de negocio mediante citas de negociación directas.

*Oferta para:* documento comercial que presenta la propuesta de valor de una empresa frente a potenciales compradores o aliados internacionales. Contiene información relevante sobre los productos o servicios, precios, condiciones de venta, capacidades de producción y ventajas competitivas.

*ProColombia:* entidad del Gobierno Nacional encargada de promover el turismo internacional, la inversión extranjera directa y las exportaciones no minero-energéticas. Trabaja en articulación con las cámaras de comercio y otras instituciones para fortalecer la presencia de empresas colombianas en los mercados globales.

*Salesforce*: plataforma digital utilizada en este caso por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el registro, seguimiento y gestión de la información relacionada con sus beneficiarios, asesorías y programas.

## **Introducción**

La práctica profesional se desarrolló en la Línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, más dirigida hacia el programa Futuros Exportadores, el cual busca fortalecer la capacidad de internacionalización de las empresas santandereanas mediante procesos de acompañamiento técnico y estratégico.

La vinculación del practicante surge como respuesta a la necesidad institucional de mejorar los procesos de seguimiento y gestión de información dentro de la línea, dado el creciente número de empresas participantes y la amplia agenda que demanda el equipo técnico. Durante el periodo de práctica, la línea atendió más de 140 empresas, reflejando un crecimiento significativo en la cobertura del servicio frente al año anterior. Este incremento generó el reto de optimizar la trazabilidad de las interacciones y fortalecer la comunicación con los beneficiarios.

En este contexto, la intervención del practicante permitió apoyar la coordinación operativa de la línea, la sistematización de datos empresariales y la consolidación de propuestas de mejora orientadas a la continuidad del acompañamiento para los beneficiarios del programa exportador. Su rol contribuyó a identificar brechas en el seguimiento posterior a las asesorías y a plantear estrategias metodológicas que favorecen la permanencia y el avance de las empresas dentro del programa.

Desde el ámbito académico, la práctica se enmarca en los objetivos del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, que promueve la aplicación de conocimientos teóricos en escenarios empresariales reales. Este proceso permitió articular la formación universitaria con las necesidades del entorno productivo regional, aportando una propuesta metodológica que fortalece la gestión institucional y fomenta el desarrollo de competencias profesionales orientadas al comercio exterior.

## **1. Contexto de la Práctica Empresarial**

En este capítulo se presenta el contexto general en el que se desarrolló la práctica profesional, realizada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga dentro de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación. Se expone de manera breve el entorno en el que se llevaron a cabo las actividades y la relevancia del espacio formativo en relación con la carrera de Negocios Internacionales.

### **1.1 Justificación**

La práctica profesional se implementó en respuesta a la necesidad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga de fortalecer la capacidad operativa y técnica de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación, debido al creciente número de empresarios que participan en los programas de acompañamiento y formación. En este sentido, la vinculación de un practicante se convierte en un recurso estratégico que permite optimizar los procesos internos, distribuir de manera más eficiente la carga laboral y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales relacionados con la promoción del desarrollo empresarial.

Desde el punto de vista académico, se eligió esta práctica como opción de grado por su afinidad con la formación en Negocios Internacionales, al integrar conocimientos sobre diferentes conceptos relevantes como competitividad, comercio exterior e innovación en un entorno real. Este espacio de aprendizaje ofreció la oportunidad de aplicar herramientas teóricas y desarrollar habilidades profesionales esenciales.

Finalmente, la práctica representa una apuesta de valor que contribuye al fortalecimiento de los procesos de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación, mediante la sistematización de información, el apoyo y optimización en el desarrollo de las actividades de

formación empresarial, el aporte de una visión fresca y participativa en la ejecución de las estrategias y el acercamiento directo a las necesidades de los empresarios santandereanos.

## **1.2 Objetivos**

El desarrollo de la práctica profesional se orientó por una serie de objetivos que guiaron las acciones y el aprendizaje dentro de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estos objetivos se formularon procurando que fueran claros, alcanzables y verificables en el marco del ejercicio práctico. De esta manera, se planteó un objetivo general que refleja la esencia del proceso formativo y una serie de objetivos específicos que describen las metas parciales necesarias para su cumplimiento.

### ***1.2.1 Objetivo general***

Identificar las necesidades y oportunidades de mejora dentro de los procesos de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través del acompañamiento de formación y atención empresarial.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

1. Identificar las principales necesidades de los empresarios participantes en el programa Futuros Exportadores.
2. Contribuir al desarrollo de talleres, capacitaciones y actividades de acompañamiento empresarial.
3. Diseñar propuestas de mejora que faciliten la eficiencia en la gestión de actividades dentro de la línea de trabajo.

4. Describir los aprendizajes y experiencias obtenidas durante la práctica, evidenciando su aporte al desarrollo profesional y al fortalecimiento institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## **2. Perfil de la Empresa**

En este capítulo se presenta el perfil institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidad donde se desarrolló la práctica profesional. Se expone información relacionada con su razón social, objeto y estructura organizacional, así como los aspectos económicos y de mercado que enmarcan su gestión. Igualmente, se describe su misión, visión y portafolio de servicios, elementos que permiten comprender el papel que desempeña la entidad en el fortalecimiento del tejido empresarial de la región y su impacto en el desarrollo económico de Santander.

### **2.1 Razón Social de la empresa**

Cámara de Comercio de Bucaramanga.

### **2.2 Objeto Social de la empresa**

El objeto social de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se orienta a promover el desarrollo económico, empresarial y social del departamento de Santander, mediante la ejecución de actividades que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial. En cumplimiento de su misión institucional, la entidad desarrolla funciones públicas delegadas por el Estado, tales como la administración de los registros públicos y la prestación de servicios registrales bajo principios de transparencia, oportunidad y seguridad jurídica.

Asimismo, la Cámara impulsa la formación y el acompañamiento a los empresarios y emprendedores, a través de programas de capacitación, asesoría y fortalecimiento de capacidades gerenciales y técnicas, ajustadas a las necesidades de los distintos sectores económicos. Complementariamente, fomenta la innovación y la internacionalización como estrategias para incrementar la productividad y posicionamiento de las empresas santandereanas en los mercados nacionales e internacionales.

De igual forma, la entidad promueve la asociatividad empresarial mediante iniciativas Clúster y Comunidades Empresariales; articula actores públicos y privados para la ejecución de proyectos regionales estratégicos; y lidera acciones para la atracción de inversión extranjera, el turismo de negocios y la promoción de la región. También ofrece mecanismos alternativos de solución de conflictos empresariales a través de su Centro de Conciliación, Arbitraje y Mediación.

### **2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa**

La práctica profesional se desarrolló en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, específicamente en la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación. A continuación, se presenta la información de contacto institucional correspondiente:

- Dirección: Carrera 19 No. 36 - 20, Centro, Bucaramanga, Santander.
- Teléfono de contacto: 320 962 3677.
- Correo electrónico institucional: [director.innovacion@camaradirecta.com](mailto:director.innovacion@camaradirecta.com)
- Jefe inmediato: Camila Lucía Rodríguez Gelvez, directora de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación.

## **2.4 Estructura organizacional**

En este capítulo se presenta la estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, abordando los elementos que conforman su cultura institucional y su sistema jerárquico. Se exponen la misión y la visión institucionales, las cuales orientan el accionar estratégico de la entidad hacia el fortalecimiento del tejido empresarial y la competitividad regional. Asimismo, se describe el organigrama que evidencia la distribución de funciones, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad dentro de la organización, permitiendo comprender su dinámica interna y la manera en que se articulan los diferentes departamentos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### ***2.4.1 Misión de la empresa***

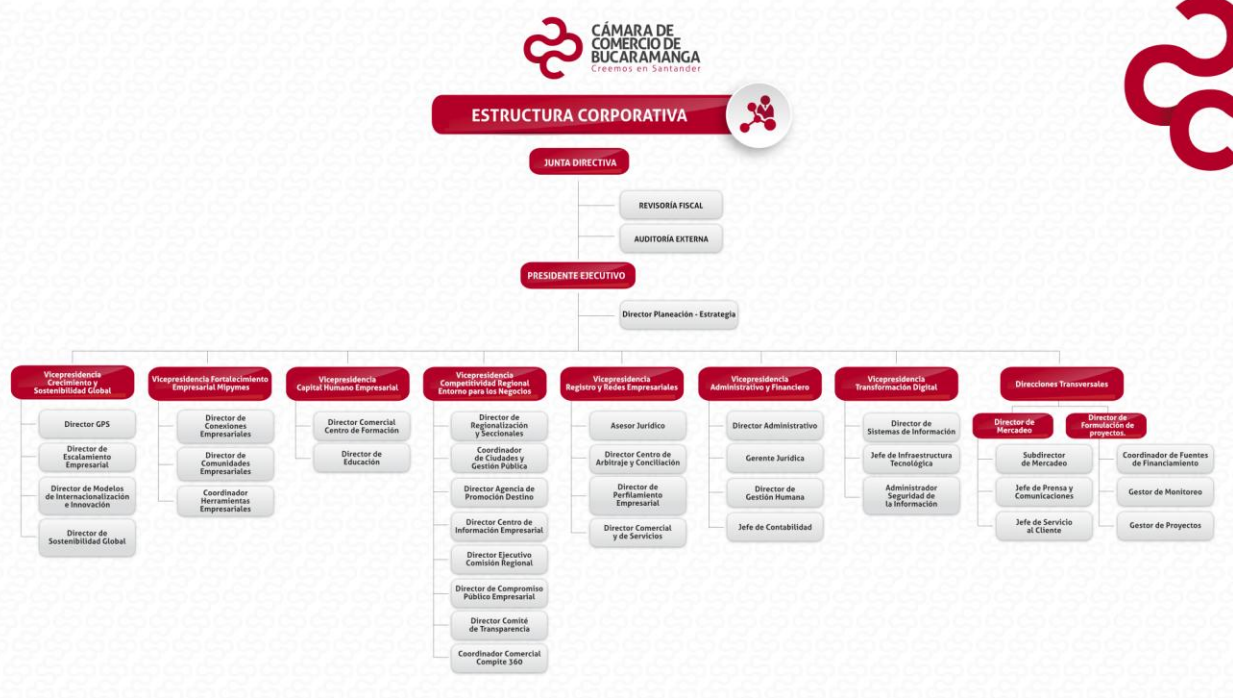
“Somos una agencia de desarrollo regional con una apuesta decidida por el fortalecimiento y el crecimiento de nuestros empresarios, quienes son nuestra razón de ser.” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).

### ***2.4.2 Visión de la empresa***

“La Cámara de Comercio de Bucaramanga en el año 2030 se convertirá en la principal Agencia de Desarrollo Empresarial y Regional del Departamento de Santander, logrando la articulación público-privada para apoyar al empresario Santandereano en su fortalecimiento y escalamiento empresarial frente al contexto mundial, a través de una amplia oferta de Programas de formación y asistencia técnica con pertinencia y oportunidad, con el único fin de reivindicar al empresario en el rol de generación de riqueza y bienestar en nuestra sociedad.” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama corporativo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.



Tomado de Cámara de Comercio de Bucaramanga (2025, párr. 1).

2.5 Aspectos Económicos

El análisis de los aspectos económicos permite comprender el contexto general en el que la Cámara de Comercio de Bucaramanga desarrolla sus actividades, considerando tanto las condiciones del entorno regional como los factores nacionales que inciden en su desempeño. Este apartado aborda los principales elementos macro y microeconómicos que influyen en la dinámica empresarial del departamento de Santander, con el fin de identificar oportunidades, desafíos y tendencias que condicionan la gestión institucional.

En primer lugar, se examinan las variables del entorno macroeconómico, aquellas de carácter global y nacional que impactan el desarrollo de las empresas, como la estabilidad política, el crecimiento del PIB, la inflación, el desempleo y la transformación digital. Posteriormente, se

analiza el entorno microeconómico, compuesto por los factores de afectación directa a la organización, entre ellos los proveedores, intermediarios, clientes y competidores, los cuales determinan su capacidad de adaptación, eficiencia y competitividad dentro del ecosistema empresarial regional.

Este análisis integral permite valorar el papel de la Cámara como actor clave en el fortalecimiento del tejido productivo santandereano, al tiempo que ofrece una perspectiva estratégica sobre las condiciones económicas que orientan sus acciones en materia de innovación, formalización y desarrollo empresarial.

### ***2.5.1 Entorno Macroeconómico***

El entorno macroeconómico corresponde al conjunto de factores externos de carácter político, económico, social y tecnológico que influyen en el desempeño de las organizaciones y condicionan su capacidad de crecimiento y sostenibilidad (Ramos, 2004). En el caso de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dichos factores impactan directamente el desarrollo de sus programas orientados a la internacionalización y competitividad empresarial.

Con el fin de analizar estos elementos, se elaboró un diagnóstico del macroentorno institucional a partir de la metodología PEST, que permite identificar las condiciones generales que influyen en la gestión de la entidad dentro del contexto nacional e internacional.

**Figura 2.** *Análisis PEST – Cámara de Comercio de Bucaramanga.*



Partiendo del gráfico anterior, es posible entender que, en el ámbito institucional, la Cámara de Comercio de Bucaramanga se desenvuelve dentro de un marco normativo y de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la competitividad y la internacionalización empresarial. La articulación con entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o ProColombia, permite ejecutar programas que promueven la innovación, la digitalización y la expansión de las empresas hacia mercados internacionales. Este contexto regulatorio favorece el cumplimiento de la misión institucional de la CCB, al ofrecer un entorno estable y propicio para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento empresarial y de transformación productiva en el departamento de Santander.

Desde la dimensión económica, factores como la inflación, la variación del tipo de cambio y las condiciones del comercio internacional inciden en el comportamiento de las empresas santandereanas. No obstante, el dinamismo de sectores como la manufactura, la agroindustria, los servicios empresariales y el turismo ha permitido mantener un panorama de crecimiento sostenido.

En este contexto, la Cámara actúa como un agente articulador que promueve la productividad, la innovación y la inserción de las empresas en nuevos mercados, contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial y al desarrollo económico regional.

En el componente social, se evidencia una creciente conciencia sobre la importancia de la capacitación, la innovación y la adopción de buenas prácticas empresariales. La participación activa de los empresarios en programas de formación y en espacios de articulación impulsados por la CCB refleja un compromiso con la mejora continua y la sostenibilidad. Además, la entidad cumple un papel fundamental en la generación de confianza institucional y en la formalización empresarial, aspectos que fortalecen la cohesión económica y social del territorio.

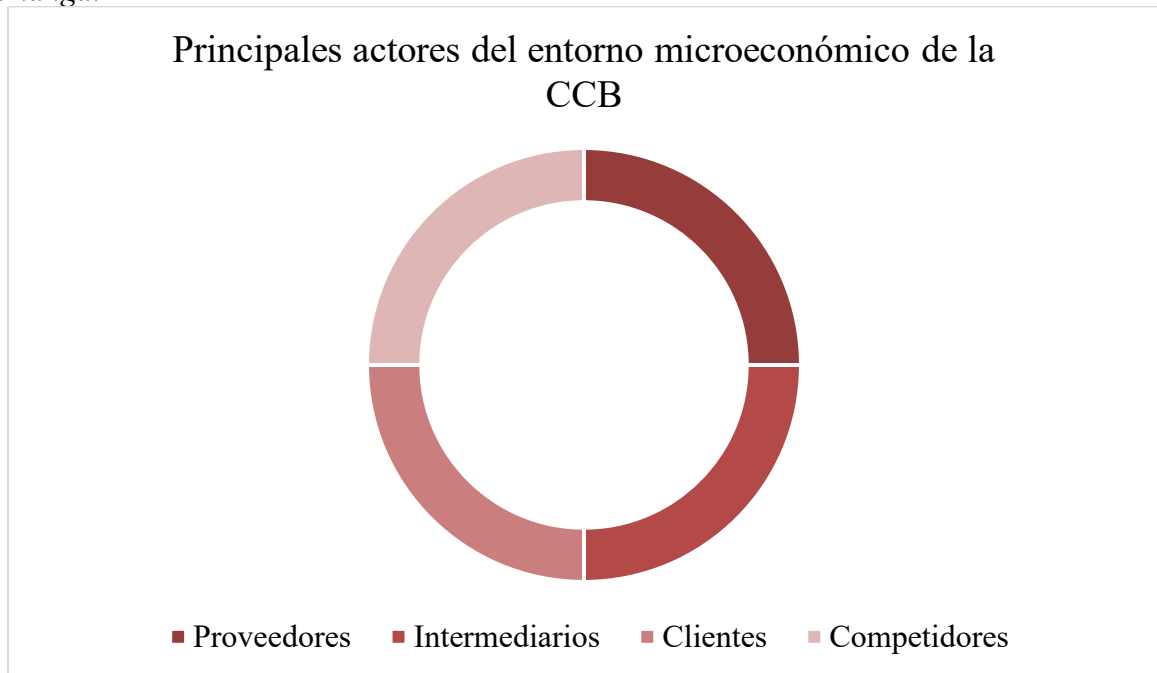
Finalmente, respecto a la parte tecnológica, la acelerada transformación digital ha generado nuevos retos y oportunidades. La CCB ha respondido mediante la implementación de plataformas virtuales, herramientas digitales de formación y la promoción de la innovación como eje transversal de la competitividad. Estas acciones no solo mejoran la eficiencia interna, sino que también facilitan la conexión entre empresarios, proveedores y aliados estratégicos, impulsando la adopción de tecnologías en el sector empresarial.

### ***2.5.2 Entorno Microeconómico***

El entorno microeconómico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga está conformado por los actores con los que mantiene relaciones directas en el desarrollo de sus funciones: empresarios, proveedores, aliados estratégicos, instituciones públicas y privadas, así como los competidores dentro del ecosistema empresarial regional. Estos factores inciden directamente en la gestión de programas, la calidad de los servicios y la efectividad de las estrategias de internacionalización e innovación. En este contexto, la interacción constante con los empresarios

permite identificar sus necesidades reales y adaptar las acciones de la entidad a las condiciones cambiantes del mercado local y global, promoviendo el fortalecimiento del tejido empresarial.

**Figura 3.** Principales actores del entorno microeconómico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.



El gráfico anterior permite visualizar la interdependencia existente entre los distintos actores que conforman el entorno microeconómico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cada uno de ellos cumple un papel fundamental en el desarrollo de las actividades institucionales y en la consolidación de los programas de internacionalización e innovación. Los proveedores garantizan el soporte operativo; los intermediarios facilitan la articulación con otros sectores y la difusión de servicios; los empresarios y emprendedores representan el núcleo del mercado atendido; mientras que los competidores contribuyen a dinamizar el ecosistema empresarial regional. Para comprender con mayor precisión las funciones y el nivel de influencia de estos grupos sobre la entidad, a continuación, se presenta una descripción más detallada de cada uno.

**Tabla 1.** Factores del entorno microeconómico de la CCB.

<b>Factor</b>	<b>Actores clave</b>	<b>Aporte principal a la CCB</b>	<b>Ejemplos específicos</b>
<i>Proveedores</i>	Empresas de suministros, servicios administrativos, consultores especializados	Brindan recursos, materiales y servicios necesarios para la operación institucional y la ejecución de programas empresariales.	Suministro de materiales de oficina, servicios de impresión, consultores externos en innovación e internacionalización.
<i>Intermediarios</i>	Gremios empresariales, medios de comunicación, plataformas digitales, instituciones aliadas.	Facilitan la comunicación, difusión y promoción de los programas y eventos organizados por la Cámara.	Medios locales, portales web empresariales, redes gremiales y alianzas con universidades para convocatorias.
<i>Clientes</i>	Empresarios, emprendedores y MIPYMES de Santander.	Participan activamente en los programas de fortalecimiento empresarial, innovación e internacionalización liderados por la CCB.	Empresas beneficiarias de programas como Futuros Exportadores, Santander Exporta, opennova o Innovax, y emprendedores que buscan asesoría en innovación o internacionalización.
<i>Competidores</i>	Entidades públicas y privadas que también ofrecen servicios de apoyo empresarial o internacionalización.	Generan un entorno de cooperación y benchmarking institucional para fortalecer la oferta de servicios.	ProColombia, universidades locales con programas dirigidos a empresas, cámaras binacionales y otras cámaras de comercio del país.

Adaptado de Cámara de Comercio de Bucaramanga (2025, párr. 1).

El análisis de los factores microeconómicos permite comprender cómo la Cámara de Comercio de Bucaramanga interactúa con los actores que conforman su entorno más cercano. Cada categoría identificada desempeña un papel determinante en la consolidación de los programas

institucionales y en el fortalecimiento del tejido empresarial regional. La adecuada gestión de estos factores no solo contribuye a la eficiencia operativa de la entidad, sino que también potencia su capacidad de generar valor, promover la internacionalización y responder de manera oportuna a las necesidades de los empresarios santandereanos.

A partir del análisis de los entornos macro y microeconómico, resulta pertinente realizar una evaluación integral que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desarrollo institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esta matriz resulta ser una herramienta estratégica que facilita la visualización de los aspectos internos y externos que impactan la gestión de la entidad, permitiendo establecer lineamientos para la toma de decisiones y el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de su papel como agente impulsor de la innovación y la internacionalización empresarial en la región.

**Figura 4.** Matriz DOFA de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.



El análisis permite a la Cámara de Comercio de Bucaramanga identificar los elementos estratégicos que influyen en su gestión institucional dentro del entorno empresarial. Las fortalezas y oportunidades evidencian la capacidad de la entidad para aprovechar su experiencia, alianzas y

el amplio tejido empresarial santandereano para de promover la innovación y la apertura a nuevos mercados. Por su parte, las debilidades y amenazas exponen la necesidad de fortalecer la autosuficiencia institucional, reducir la dependencia de factores externos y consolidar estrategias que mitiguen los efectos de la incertidumbre económica y regulatoria.

## **2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa**

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) ofrece un portafolio diverso de productos y servicios dirigidos a fortalecer la competitividad empresarial, la formalización, innovación e internacionalización de las organizaciones de la región. Este portafolio integra servicios presenciales y digitales, programas especializados para empresarios, además de beneficios institucionales. A continuación, se describen los servicios principales:

- Sede virtual: plataforma en línea para realizar trámites y consultas virtuales, radicar solicitudes y acceder a servicios digitales de la CCB.
- Servicios registrales: radicación de documentos y demás servicios relacionados con la matrícula mercantil.
- Consulta de expedientes: incluye la consulta virtual de expedientes de los registros públicos
- Trámites virtuales y formatos: modelos, manuales, volantes, formatos y otros materiales útiles para trámites de registros, renovación, matrículas, entre otros. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).
- Centro de conciliación y arbitraje: dedicado a la resolución alternativa de conflictos, reconocido por el Ministerio de Justicia
- Alquiler de salones y auditorios: servicio pensado para eventos empresariales, talleres y capacitaciones.

- **Compite360:** servicio de información empresarial que permite acceder a bases de datos, estadísticas y estudios económicos del tejido empresarial de Santander. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).
- **Programas para empresarios:** los programas institucionales que conforman el portafolio para empresarios incluyen múltiples herramientas, cada una con funciones definidas:
  - **Ruta F:** estrategia de fortalecimiento empresarial que ofrece diagnóstico empresarial, formación competitiva, asesorías especializadas, espacios de relacionamiento y comercialización, acceso a herramientas digitales especializadas, mentoría y comunidades empresariales.
  - **Fortalecimiento:** programa focalizado en mejorar habilidades gerenciales, oferta de valor, procesos empresariales.
  - **Innovación:** iniciativas que apoyan la adopción de nuevas ideas, tecnologías, procesos innovadores para mejorar competitividad.
  - **Internacionalización:** herramientas y acciones que permiten a empresas santandereanas acceder a mercados internacionales, mejorar sus conocimientos en exportaciones y estrategias de comercio exterior.
  - **Escalamiento:** ayuda para aumentar competitividad empresarial mediante mejoras en productividad, estrategia, gobierno corporativo.
  - **Sostenibilidad:** incorporación de prácticas sostenibles en las empresas para responder a retos ambientales, sociales y de gobernanza.
  - **Clúster Santander:** fortalecimiento de cadenas de valor sectoriales mediante colaboraciones coordinadas, estrategias claras sectoriales.

- Eventos empresariales: organización de eventos, jornadas, ruedas de negocios, charlas y capacitación para empresarios.
- Proyecta - Centro de formación directiva y empresarial: formación en liderazgo, dirección empresarial y desarrollo de competencias directivas. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).

## **2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa**

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) desarrolla sus actividades dentro de un entorno empresarial dinámico, caracterizado por la presencia de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que conforman el núcleo productivo del departamento de Santander. Su mercado objetivo está constituido por empresarios, emprendedores, instituciones y entidades del sector público y privado que buscan fortalecer su competitividad, formalizar sus operaciones, innovar en sus procesos y expandirse hacia mercados nacionales e internacionales.

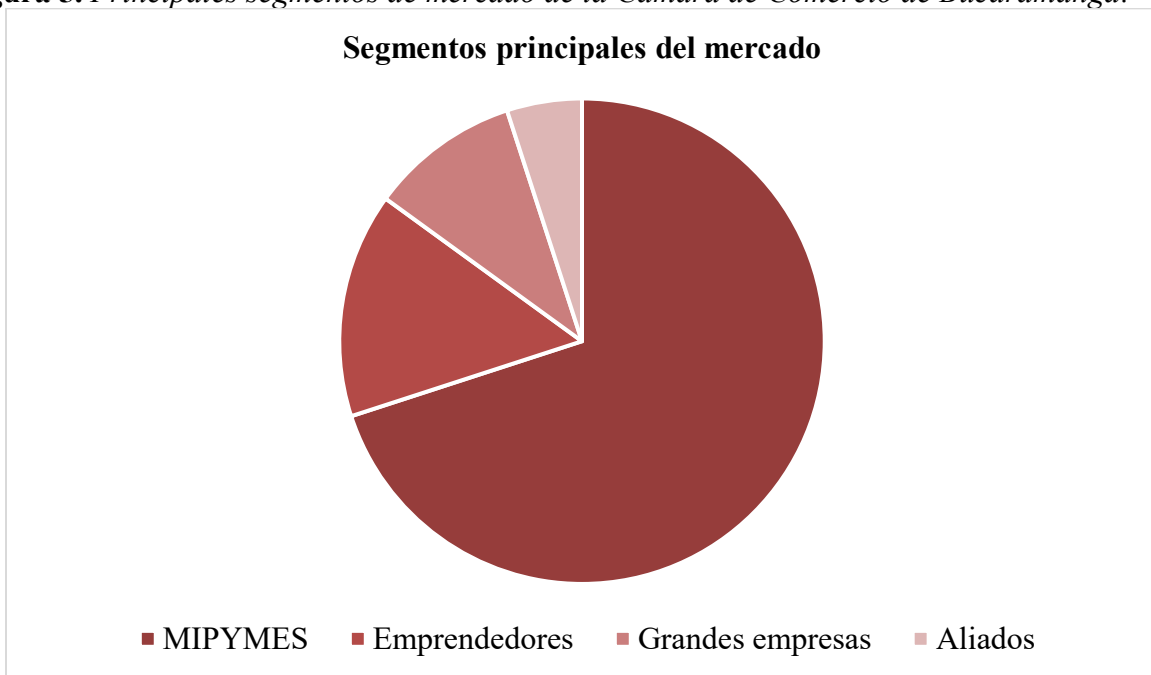
El mercado que atiende la CCB se concentra principalmente en los sectores comercio, manufactura, servicios, construcción, agroindustria y turismo, los cuales poseen alto potencial de crecimiento y demanda de acompañamiento técnico para procesos de innovación e internacionalización. La entidad actúa como un agente articulador entre estos sectores, promoviendo la asociatividad, la cooperación empresarial y la participación en programas de fortalecimiento, clústeres y ruedas de negocios nacionales e internacionales.

Desde una perspectiva geográfica, la CCB atiende empresarios de Bucaramanga, su área metropolitana y las diferentes provincias de Santander, donde mantiene seccionales que acercan los servicios a los diferentes territorios. No obstante, mediante su plataforma virtual y los programas de internacionalización, también alcanza empresarios ubicados en otros departamentos

e incluso en el exterior, lo cual amplía su campo de acción y la posiciona como una institución con enfoque regional e impacto global.

Con el propósito de comprender las características del mercado atendido, la figura 5 sintetiza los principales segmentos y beneficiarios de los servicios institucionales, así como los programas que la Cámara orienta a cada grupo empresarial.

**Figura 5.** Principales segmentos de mercado de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.



En síntesis, el mercado atendido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga es amplio y está en constante evolución. Su fortaleza radica en la capacidad de adaptar los servicios institucionales a las necesidades de los empresarios santandereanos, fomentando la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo, lo cual permite a la entidad contribuir a la proyección de Santander en los escenarios comerciales nacionales e internacionales.

### **3. Cargo y funciones desempeñadas**

Realice una descripción de los contenidos que va a ampliar en los siguientes numerales. Se sugiere no dejar títulos sin descripción, pues la idea es que se permita dar a conocer al lector un contexto de las temáticas que se pretenden desarrollar citando y referenciando debidamente.

#### **3.1 Cargo desempeñado**

Practicante en el área de Modelos de innovación e internacionalización de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

#### **3.2 Funciones asignadas**

A continuación, se describen las funciones desarrolladas durante el período de práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, específicamente en la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad, dentro del área de Modelos de Internacionalización e Innovación. Estas actividades fueron dirigidas al fortalecimiento de competencias en comercio exterior, análisis estratégico y gestión de procesos empresariales, así como al diseño y apoyo en la implementación de propuestas de valor para empresas con potencial exportador e innovador.

- Participar, apoyar y coordinar la logística en eventos, reuniones y actividades de tipo comercial realizadas por la línea de modelos de internacionalización e innovación
- Informar acerca de los programas, eventos, beneficios y cursos que la cámara de comercio ofrece a sus afiliados y/o comerciantes.
- Realizar investigación de mercados para empresas que participantes o potenciales en los programas de internacionalización como Exporta Digital o Futuros Exportadores.

- Acompañar y apoyar las diferentes asesorías del programa de Futuros Exportadores de manera presencial y/o virtual.
- Apoyar a empresarios del tejido del programa con temas como acompañamiento digital, invitación a diferentes oportunidades como convocatorias, talleres y macroruedas nacionales o internacionales.
- Verificar y actualizar los datos de los beneficiarios de los diferentes programas de la línea.
- Difundir convocatorias e información general para los programas de innovación e internacionalización InnovaX y Exporta Digital, vía telefónica, WhatsApp y correo electrónico.
- Comunicar y elaborar “ofertas para” dirigidas a empresas de diferentes sectores de la región, postulaciones que realizan en conjunto con Procolombia en tiempo real.
- Completar formatos de selección de beneficiarios para los diferentes programas de la línea.
- Acompañamiento a diagnósticos empresariales personalizados en alianza con entidades consultoras, dirigidos a diferentes empresas de la región beneficiarias de los programas innovax y exporta digital.

### **3.3 Procesos, procedimientos y herramientas**

El desarrollo de la práctica profesional implicó la participación activa en los procesos internos de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, los cuales se fundamentan en metodologías de acompañamiento empresarial orientadas a fortalecer las capacidades competitivas e innovadoras de las empresas del departamento de Santander. Estos procesos comprenden desde la planeación y ejecución de

convocatorias, la asistencia logística y técnica en programas de formación y asesoría, hasta la sistematización de información estratégica y el seguimiento de resultados.

De igual forma, se hizo uso de diversas herramientas digitales e institucionales, como bases de datos empresariales, formularios de postulación, plantillas de seguimiento y plataformas virtuales de formación, que facilitaron la gestión de la información y la comunicación con los empresarios. La comprensión y aplicación de estos procedimientos permitió a la practicante vincular los conocimientos adquiridos en su formación académica con los requerimientos reales del entorno empresarial, fortaleciendo así diversas capacidades en el entorno laboral.

A continuación, se describen los principales procesos desarrollados durante la práctica, organizados según los programas y proyectos en los que se participó.

- *Programa de innovación:*
- *InnovaX*

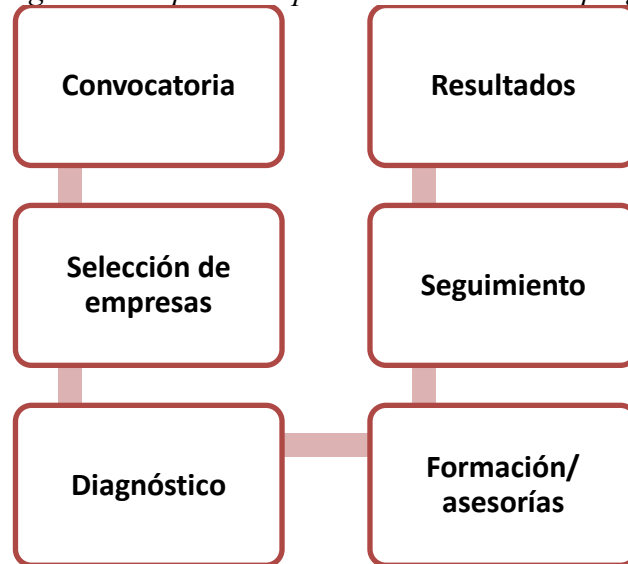
El programa InnovaX hace parte de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y tiene como propósito fomentar la cultura de innovación en las empresas santandereanas mediante la formación, implementación de capacidades innovadoras y acompañamiento técnico especializado. Su estructura contempla dos fases principales: la primera, centrada en la formación de las empresas en temáticas relacionadas con la innovación estratégica, el diseño del proceso innovador y la creación de prototipos; y la segunda, orientada a la implementación práctica de dichas capacidades dentro de las organizaciones beneficiarias.

El proceso de postulación se desarrolla a través de la página oficial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde las empresas interesadas diligencian un formulario y aceptan los términos de participación. Posteriormente, el equipo de innovación de la

entidad evalúa los requisitos y selecciona las cuarenta y cinco (45) empresas beneficiarias, priorizando aquellas con ventas superiores a mil millones de pesos en el último año y que provienen de municipios distintos al área metropolitana de Bucaramanga. En esta convocatoria se postularon noventa (90) empresas, de las cuales fueron seleccionadas catorce (14) del área metropolitana y treinta y una (31) de otras provincias del departamento.

La ejecución del programa se realiza en alianza con la empresa consultora MYD Company, encargada de liderar las sesiones de formación y efectuar los diagnósticos individuales de innovación, con el fin de identificar el nivel de madurez innovadora de cada empresa. Estos diagnósticos, desarrollados en máximo tres sesiones personalizadas, permiten reconocer capacidades, desafíos y oportunidades de mejora. De manera complementaria, se imparten talleres presenciales y virtuales organizados en tres temáticas principales: Encender la chispa innovadora, Diseñar el proceso de innovación y Crear y prototipar, cuyos resultados se reflejan en la elaboración de mapas de innovación, prototipos funcionales y el diseño preliminar de la ruta de innovación empresarial.

Durante la práctica, la estudiante apoyó el proceso de convocatoria, la verificación de datos y requisitos mínimos de las empresas participantes y la coordinación logística de las actividades de formación. Asimismo, participó en el acompañamiento y seguimiento de los talleres, contribuyendo a la sistematización de información relevante y fortaleciendo las competencias en análisis estratégico, gestión de innovación y articulación empresarial. Actualmente (noviembre de 2025), el programa continúa en desarrollo, proyectando la certificación de las empresas participantes y la consolidación de resultados en materia de crecimiento e innovación.

**Figura 6.** Estructura general de procesos para el desarrollo del programa Innovax.

- *Programas de internacionalización:*
- Exporta Digital

El programa Exporta Digital tiene como propósito fortalecer la estrategia digital de las empresas exportadoras de bienes y servicios del departamento de Santander, con el fin de potenciar su posicionamiento en mercados internacionales. Está dirigido a organizaciones con ventas anuales iguales o superiores a mil millones de pesos, que cuenten con potencial de expansión a través de canales digitales.

El proceso de convocatoria se realiza a través de la página institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde las empresas interesadas diligencian un formulario de inscripción y aceptan los términos y condiciones de participación. Posteriormente, se aplica una herramienta de diagnóstico de madurez digital, que evalúa variables como comercio electrónico, marketing digital, automatización de procesos y posicionamiento en línea. Con base en los resultados, se seleccionan hasta veintitrés (23) empresas que cumplan los

requisitos, priorizando las afiliadas a la Cámara y aquellas que no estén participando en otros programas de internacionalización.

El programa se desarrolla en tres fases:

- Fase I: fortalecimiento de capacidades en estrategia digital, comprende talleres presenciales y virtuales sobre formulación de estrategias digitales, segmentación internacional, canales digitales de exportación y herramientas tecnológicas para la expansión global.
- Fase II: asistencia técnica individual, brinda hasta diez (10) horas de acompañamiento personalizado a cada empresa, abordando aspectos como la integración con marketplaces internacionales, la optimización de activos digitales, la gestión de propiedad intelectual y la activación comercial mediante herramientas digitales.

**Tabla 2.** *Herramientas y temáticas aplicadas en la fase II.*

<b>Temática</b>	<b>Herramientas aplicadas</b>
<b>Estrategia digital internacional</b>	Shopify, WooCommerce, Google Ads
<b>Comercio electrónico y marketing digital</b>	SEMrush, Meta Ads, Mailchimp
<b>Posicionamiento internacional</b>	SEO/SEM, CRM HubSpot

- Fase III: cierre y análisis de resultados, se aplica nuevamente la herramienta de madurez digital para evaluar los avances obtenidos durante el proceso.

Durante la práctica profesional, la estudiante apoyó el desarrollo del programa en distintas etapas: difusión de la convocatoria por diferentes canales como redes sociales, vía WhatsApp, vía telefónica, y mailing, filtrado y verificación de empresas postulantes, acompañamiento a las asesorías grupales e individuales, y comunicación constante con los empresarios participantes. Además, colaboró en la sistematización de información y en la coordinación logística de encuentros virtuales en conjunto con la empresa aliada

Creáphora, encargada de la asistencia técnica. Actualmente (noviembre de 2025), el programa se encuentra en la fase II de ejecución, con resultados positivos en la participación y fortalecimiento digital de las empresas beneficiarias.

El impacto esperado del programa radica en el fortalecimiento de las capacidades digitales de las empresas exportadoras de Santander, la mejoría en su presencia en plataformas globales, incremento de sus oportunidades de negocio y fortalecimiento de su competitividad en el entorno digital.

- Futuros Exportadores

El programa Futuros Exportadores tiene como propósito promover e impulsar las exportaciones no minero energéticas del departamento de Santander. A través de este programa, la entidad busca consolidar un tejido empresarial sólido y competitivo, conformado por empresas con potencial para iniciar o fortalecer procesos de internacionalización.

Está dirigido principalmente a empresas exportadoras no constantes, empresas con potencial exportador, y/o empresas activas comercialmente que aún no han dado el paso hacia la internacionalización. El proceso inicia con una fase diagnóstica, basada en las bases de datos empresariales de la CCB, donde se seleccionan aquellas que cumplen con los requisitos del programa. En la versión 2025, se seleccionaron 90 empresas con alto potencial como beneficiarias, tras un proceso de validación.

El programa se desarrolla en tres fases:

- Fase I: diagnóstico y validación empresarial, se realiza mediante visitas presenciales o reuniones virtuales, donde se aplica un instrumento que evalúa las dimensiones de internacionalización y crecimiento empresarial. Con base en los resultados, se

- identifican brechas, oportunidades de mejora y acciones estratégicas para fortalecer las exportaciones de cada empresa.
- Fase II: acompañamiento, cada empresa seleccionada recibe un acompañamiento personalizado. Las actividades incluyen diferentes asesorías trámites de exportación, herramientas comerciales digitales, investigación de mercados, embalaje y cubicaje, pitch comercial, costos y DFI, técnicas de negociación, entre otras. Adicionalmente, se ofrecen otros servicios como invitaciones a eventos de interés, como macrorruedas, ferias nacionales o internacionales y charlas especializadas de interés en alianza con entidades como Procolombia, ANDI, PwC, y demás.

**Figura 7.** Plan de asesorías abarcado por el programa Futuros Exportadores.



Tomado de documento interno de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2024).

- Fase III: cierre y documentación final, al concluir el proceso, las empresas reciben un informe consolidado con los resultados del acompañamiento y las recomendaciones para continuar su proceso de internacionalización.

Durante la práctica profesional, la estudiante participó activamente en diferentes etapas del programa, brindando apoyo en la convocatoria y seguimiento de empresas, el acompañamiento logístico y técnico en las asesorías y la gestión de información empresarial. Entre sus funciones se destacó la comunicación constante con los empresarios para invitarlos a espacios formativos y eventos especializados, el envío de correos con material e información relevante, el registro de asesorías en la plataforma Salesforce y la coordinación de actividades en conjunto con aliados estratégicos.

El impacto esperado del programa radica en el fortalecimiento de las capacidades técnicas y estratégicas de las empresas santandereanas, impulsando la diversificación de mercados y el aumento del número de exportadores en la región.

#### **4. Marco Conceptual y normativo**

El presente capítulo expone los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan las actividades desarrolladas durante la práctica profesional en la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Dichos fundamentos permiten comprender el alcance del ejercicio práctico, la relación entre los procesos ejecutados y los objetivos de aprendizaje, así como la articulación entre los conocimientos adquiridos en la formación académica y su aplicación en un contexto real del entorno empresarial.

El desarrollo de la práctica se centró en el acompañamiento de programas orientados a fortalecer la competitividad de las empresas santandereanas mediante la innovación y la

internacionalización. En este sentido, el marco conceptual busca vincular las bases teóricas que sustentan la identificación de necesidades empresariales, el apoyo en la gestión de actividades formativas y la propuesta de mejoras en los procesos institucionales.

#### **4.1 Marco Conceptual**

El proceso de internacionalización empresarial se entiende como un conjunto de estrategias mediante las cuales una organización amplía su participación en los mercados internacionales, buscando la diversificación de sus clientes, la expansión de sus operaciones y la mejora de su competitividad (Root, 1994). Según (Johanson & Vahlne, 1977), la internacionalización se desarrolla de manera gradual, a medida que las empresas adquieren conocimiento y experiencia en los mercados externos. Desde esta perspectiva, los programas institucionales de acompañamiento en el área de internacionalización, como Futuros Exportadores y Exporta Digital, se convierten en herramientas clave para reducir las brechas de conocimiento y facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a los entornos globales.

Por su parte, la innovación empresarial es un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento competitivo. De acuerdo con (Schumpeter, 1934), innovar implica introducir nuevos productos, procesos o modelos de negocio que generen valor y diferenciación en el mercado. En el contexto de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la innovación se promueve a través de programas como InnovaX, los cuales buscan fortalecer las capacidades de innovación dentro de las organizaciones mediante la formación, el diagnóstico y la implementación de herramientas prácticas. Estos procesos, en conjunto, permiten identificar necesidades, diseñar soluciones adaptadas y fomentar el aprendizaje continuo dentro del tejido empresarial santandereano.

Asimismo, la competitividad es un concepto transversal a los procesos de internacionalización e innovación. (Porter, 1990) plantea que la ventaja competitiva de una región o empresa depende de su capacidad para innovar, aprovechar los recursos disponibles y adaptarse a los cambios del entorno global. En ese sentido, los programas desarrollados por la CCB se orientan a fortalecer el entorno productivo regional, impulsando la adopción de tecnologías digitales, la mejora de procesos y la formación en habilidades estratégicas, lo que contribuye a la consolidación de un ecosistema empresarial dinámico y competitivo.

Otro componente esencial en el marco conceptual de la práctica es la transformación digital, entendida como la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización para mejorar su desempeño, su capacidad de respuesta y su presencia internacional (Brennen & Kreiss, 2016). En los programas de internacionalización, esta transformación se materializa en el uso de plataformas digitales, herramientas de comercio electrónico y estrategias de marketing internacional, que permiten ampliar la visibilidad de las empresas y optimizar sus procesos comerciales.

Finalmente, los procesos de acompañamiento y formación empresarial constituyen un eje articulador entre la teoría y la práctica. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), el acompañamiento técnico a las empresas es un mecanismo efectivo para fortalecer capacidades, identificar oportunidades de mejora y promover el aprendizaje organizacional. En la práctica profesional desarrollada, estas acciones se reflejaron en el apoyo a talleres, asesorías y actividades de formación, donde la estudiante aplicó conocimientos en comercio exterior, gestión de la innovación y análisis estratégico, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y académicos.

En conjunto, estos conceptos permiten comprender la importancia de la innovación, la internacionalización y la transformación digital como pilares del desarrollo empresarial y regional. Asimismo, justifican la orientación a identificar las necesidades y oportunidades de mejora en los procesos de la línea, y diseñar propuestas que optimicen la gestión organizacional.

#### 4.2 Marco Normativo

El marco normativo constituye el conjunto de disposiciones legales que orientan el funcionamiento institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y sustentan las acciones realizadas durante la práctica profesional. Este marco regula aspectos relacionados con la formalización empresarial, la competitividad, la innovación y la internacionalización, garantizando que las actividades de la entidad y los programas desarrollados se enmarquen dentro de las políticas públicas nacionales y regionales.

En este sentido, la práctica se desarrolló dentro de un contexto normativo sustentado en disposiciones nacionales que promueven la competitividad, el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y la expansión hacia mercados internacionales. Estas normas definen las condiciones jurídicas bajo las cuales se estructuran programas como los pertenecientes a la línea de modelos de Internalización e Innovación, en concordancia con las políticas públicas del sector.

**Tabla 3.** *Marco normativo aplicable a la Cámara de Comercio de Bucaramanga.*

<b>Norma</b>	<b>Referencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Relación con la práctica profesional</b>
Constitución Política de Colombia (1991)	(Constitución Política de Colombia, 1991). <i>Constitución Política de la República de Colombia.</i> Recuperado de <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125</a>	Establece los principios generales de la actividad económica y la función social de las	Fundamenta la labor de la CCB como entidad promotora del desarrollo

Norma	Referencia	Descripción	Relación con la práctica profesional
		entidades que promueven el desarrollo empresarial y la competitividad nacional.	económico regional, en concordancia con los principios de libre empresa y responsabilidad social.
Ley 590 de 2000 (Ley MIPYME)	(Congreso de la República de Colombia., 2020) <i>Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.</i> Diario Oficial No. 44.078. Recuperado de: <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672</a>	Regula el fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo su competitividad, formalización e internacionalización.	Orienta las acciones de los programas de innovación e internacionalización dirigidos a fortalecer las capacidades de las MIPYMES de Santander.
Ley 1727 de 2014	(Congreso de la República de Colombia., 2014) (2014). <i>Ley 1727 de 2014. Por medio de la cual se modifica parcialmente el Código de Comercio.</i> Diario Oficial No. 49.213. Recuperado de: <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58469">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58469</a>	Modifica la normativa sobre el funcionamiento de las cámaras de comercio y fortalece su papel en la formalización empresarial y en la articulación con políticas públicas.	Define las responsabilidades de la CCB en la actualización del registro mercantil, la prestación de servicios empresariales y la promoción de la competitividad regional.
Decreto 1074 de 2015	(Presidencia de la República de Colombia, 2015). <i>Decreto 1074 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y</i>	Compila y reglamenta las	Sustenta legalmente los

Norma	Referencia	Descripción	Relación con la práctica profesional
(Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo)	<i>Turismo</i> . Diario Oficial No. 49.523. Recuperado de <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=81943">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=81943</a>	disposiciones relacionadas con la promoción empresarial, el comercio exterior y la innovación productiva.	programas de apoyo al comercio exterior e innovación implementados por la CCB.
Ley 1014 de 2006 (Fomento a la Cultura del Emprendimiento)	(Congreso de la República de Colombia., 2006). <i>Ley 1014 de 2006. Por la cual se fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia</i> . Diario Oficial No. 46.164. Recuperado de <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=19027">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=19027</a>	Promueve la creación de empresas innovadoras; sustenta iniciativas de capacitación, incubación y apoyo a emprendedores.	Apoya la justificación de programas como <i>InnovaX</i> , enfocados en fortalecer las capacidades de innovación y emprendimiento empresarial.
Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio Colombiano)	(Congreso de la República de Colombia, 1971) <i>Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio</i> . Diario Oficial No. 33.339. Recuperado de: <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4112">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4112</a>	Regula la actividad mercantil, los actos de comercio y la constitución de las empresas en el territorio nacional.	Rige la función registral de la CCB y su labor de apoyo al cumplimiento de los requisitos legales para las empresas santandereanas.
Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento)	(Congreso de la República de Colombia., 2020). <i>Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia</i> . Diario Oficial No. 51.523. Recuperado de:	Establece instrumentos de apoyo, financiamiento y	Refuerza la participación de la CCB en programas

Norma	Referencia	Descripción	Relación con la práctica profesional
<a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=150427">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=150427</a>		fortalecimiento de la productividad empresarial.	que impulsen la competitividad e internacionalización de las empresas locales

El marco legal descrito en la tabla anterior evidencia la articulación entre la normativa nacional y los objetivos institucionales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Su aplicación no solo garantiza el cumplimiento de las disposiciones vigentes, sino que también respalda el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad y la innovación empresarial. Asimismo, este marco legitima el rol del practicante como parte del proceso de apoyo técnico y operativo en la implementación de programas que promueven la internacionalización, innovación y el crecimiento sostenible del tejido empresarial santandereano.

## 5. Aportes

Durante la práctica profesional desarrollada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, dentro de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación, se generaron aportes significativos orientados al fortalecimiento de los procesos institucionales y al acompañamiento empresarial. La experiencia permitió apoyar de manera activa el desarrollo de talleres, eventos y asesorías realizadas por los diferentes integrantes del equipo, promoviendo la interacción directa con empresarios del departamento de Santander y con entidades aliadas o consultoras estratégicas de la Cámara.

A través de las actividades desempeñadas, se contribuyó al fortalecimiento de la gestión operativa y logística de los programas InnovaX, Exporta Digital y Futuros Exportadores, así como a la identificación de oportunidades de mejora en los procesos internos de atención y seguimiento a los beneficiarios. De esta manera, la práctica representó una experiencia formativa y de impacto institucional, que permitió integrar conocimientos del área de Negocios Internacionales con la dinámica real del entorno empresarial regional.

### **5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa**

El desarrollo de la práctica profesional aportó valor a la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación mediante la articulación de actividades operativas, comunicativas y de relacionamiento institucional. Las labores desempeñadas contribuyeron a fortalecer los procesos de atención empresarial, optimizar la organización y el desarrollo de eventos, talleres y capacitaciones, y mejorar la difusión de los programas dirigidos al tejido productivo de Santander.

Asimismo, la participación activa en los espacios de interacción con empresarios y aliados permitió establecer un vínculo directo entre la entidad y las empresas participantes, favoreciendo la identificación de necesidades y oportunidades de mejora en la ejecución de las estrategias. Estos aportes respondieron directamente al objetivo general de la práctica, enfocado en identificar y contribuir al fortalecimiento de los procesos de la línea, desde una perspectiva analítica y propositiva.

#### ***5.1.1 Identificación de la situación problemática***

Durante el proceso de acompañamiento al programa Futuros Exportadores, se identificó una situación recurrente relacionada con la baja constancia de los empresarios en su participación a lo largo del desarrollo del programa. Si bien las empresas inician con entusiasmo y compromiso, con el tiempo se evidencia una disminución en el agendamiento de asesorías personalizadas, o la asistencia a talleres grupales, lo cual puede afectar el aprovechamiento de los recursos ofrecidos.

Esta situación fue identificada de manera empírica, a través de la observación directa en la participación de talleres y eventos, así como mediante la experiencia obtenida al intentar establecer contacto con empresarios que, en algunos casos, no respondían a los mensajes o llamadas de seguimiento, o de invitación a diversos encuentros de interés.

Lejos de representar una crítica negativa, este hallazgo constituye una oportunidad de mejora para fortalecer los mecanismos de seguimiento, comunicación y motivación empresarial, con el fin de mantener la continuidad de los beneficiarios en los procesos formativos y de internacionalización.

### ***5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa***

En el marco del programa Futuros Exportadores, el acompañamiento brindado permitió fortalecer los espacios de formación y asesoría dirigidos por la asesora del programa, Lizelle Santos, promoviendo un ambiente más participativo y de fácil comprensión para los empresarios. A través de este apoyo, se buscó que las empresas comprendieran la importancia de la internacionalización como una oportunidad de crecimiento y no como un proceso complejo o inalcanzable.

Se contribuyó además a la difusión de información de valor, como talleres, guías y recursos proporcionados por ProColombia y otras entidades aliadas, orientados a facilitar la preparación de

las empresas para su incursión en mercados internacionales. En casos específicos, se brindó acompañamiento directo a los empresarios en la elaboración de materiales entregables, tales como la formulación de su “oferta para” en español e inglés, así como en la realización de investigaciones de mercados y sus respectivas matrices, que incluían países de interés y posibles oportunidades de exportación.

Estas acciones no solo fortalecieron la gestión del programa, sino que también aportaron a la generación de conocimiento práctico dentro de la línea de trabajo, al permitir que las empresas percibieran un acompañamiento más cercano y personalizado. Adicionalmente, el apoyo en la comunicación posterior a las asesorías, mediante el envío de correos con material y conclusiones de cada encuentro, contribuyó a mantener una relación activa entre los empresarios y la entidad, reforzando la continuidad de su participación en el proceso.

### ***5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros***

El acompañamiento brindado durante el desarrollo de la práctica profesional permitió fortalecer los procesos de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, particularmente en el marco del programa Futuros Exportadores. Las acciones adelantadas se orientaron hacia la optimización de la comunicación con los empresarios, la sistematización de información estratégica y la articulación entre los diferentes actores del proceso de acompañamiento. Este ejercicio contribuyó de manera significativa a mejorar la eficiencia en la gestión operativa y a consolidar una relación más directa con el tejido empresarial de la región.

A partir de los registros obtenidos en la plataforma Salesforce, se consolidó un total de 218 asesorías realizadas a 95 empresas distribuidas entre el Área Metropolitana de Bucaramanga y

distintos municipios del departamento de Santander. Estas organizaciones pertenecen a sectores diversos, entre los cuales se destacan la agroindustria, confecciones, calzado, software y servicios TI, cosméticos, joyería y metalmecánica. Este alcance evidencia la amplia cobertura del programa y su capacidad para adaptarse a las características productivas y comerciales del empresario santandereano.

El impacto del acompañamiento no solo se reflejó en el incremento del número de empresas beneficiarias, sino también en la calidad de las interacciones con los participantes. La atención personalizada, mediante llamadas, correos y mensajes directos, permitió comprender con mayor profundidad las necesidades de cada empresa, generando un ambiente de confianza que favoreció el aprendizaje y la continuidad en el proceso. Esta cercanía fue determinante para fortalecer el compromiso de los empresarios, especialmente de aquellos con menor experiencia en temas de internacionalización, quienes encontraron en el programa una guía práctica para el desarrollo de sus capacidades exportadoras.

Desde una perspectiva cualitativa, el proceso permitió identificar patrones de comportamiento dentro del tejido exportador regional, tales como la necesidad de reforzar los conocimientos en costos internacionales, clasificación arancelaria y estrategias de promoción comercial. Estos hallazgos sirvieron como base para proponer un modelo de seguimiento post-asesoría personalizado, orientado a reducir la tasa de deserción de empresas y mejorar la continuidad de los procesos formativos. La iniciativa de seguimiento, planteada como parte del plan de mejora, surgió del análisis constante de los resultados y de la observación directa de las causas que limitaban la participación sostenida de algunos empresarios.

En términos cuantitativos, el programa logró mantener un ritmo promedio de dos a tres asesorías por semana, evidenciando una gestión organizada y un uso eficiente de los recursos

disponibles. Además, más del 70% de los empresarios atendidos manifestaron su intención de continuar en las etapas posteriores del proceso de internacionalización, lo cual refleja la calidad del programa ofrecido, y el fortalecimiento de la relación entre la entidad y los beneficiarios.

Finalmente, el impacto de la práctica profesional trasciende el cumplimiento de las tareas asignadas, ya que permitió generar conocimiento aplicado para la mejora continua del programa. El análisis y la información recopilada se convierten en un insumo valioso para la toma de decisiones futuras dentro de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación, aportando una perspectiva más integral sobre el comportamiento, los retos y las oportunidades del sector exportador local. Este proceso no solo contribuyó al fortalecimiento institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sino que también reafirmó la importancia de la cooperación entre la academia y el sector empresarial como motor de desarrollo y competitividad regional.

## **5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo**

La práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga representó una experiencia enriquecedora que fortaleció de manera integral el proceso de formación académica y personal. Este espacio permitió comprender el funcionamiento interno de una entidad promotora del desarrollo empresarial y su papel dentro del ecosistema económico regional, especialmente en los procesos de innovación e internacionalización.

A lo largo de la experiencia, se adquirió una visión más amplia sobre el comportamiento del tejido empresarial exportador de Santander, sus dinámicas, retos y potencial de crecimiento, lo cual enriqueció la comprensión práctica de conceptos abordados durante la carrera de Negocios Internacionales. Este contacto directo con las empresas y los aliados estratégicos de la Cámara

posibilitó una mayor comprensión del entorno real en el que operan las organizaciones y de los factores que influyen en su competitividad.

De igual forma, la práctica favoreció el fortalecimiento de diversas competencias profesionales y personales, entre ellas la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la adaptabilidad y la resolución de problemas. La interacción constante con empresarios, consultores y equipos de trabajo permitió superar el temor a hablar en público, mejorar la capacidad de negociación y desarrollar habilidades analíticas aplicadas a la gestión y seguimiento de procesos empresariales.

### **5.3 Plan de Mejora**

El plan de mejora tiene como finalidad consolidar los aprendizajes obtenidos durante la práctica profesional y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer los procesos de acompañamiento empresarial en la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Dicha propuesta surge del análisis continuo de las dinámicas internas de los programas institucionales, particularmente del seguimiento a las empresas participantes en el programa Futuros Exportadores, en el cual se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la constancia y la apropiación del proceso por parte de los beneficiarios.

La formulación del plan responde a la necesidad de garantizar una mayor eficacia en la atención empresarial, optimizando los mecanismos de comunicación, seguimiento y apoyo técnico. De esta manera, se busca no solo fortalecer el vínculo entre la entidad y las empresas santandereanas, sino también asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados dentro del proceso de internacionalización.

### ***5.3.1. Aspecto a mejorar***

Durante el desarrollo de la práctica, se observó una tendencia recurrente entre algunos empresarios participantes del programa Futuros Exportadores: el entusiasmo inicial manifestado al comienzo del proceso tiende a disminuir conforme avanzan las etapas del programa. Este fenómeno se refleja en la reducción de la asistencia a talleres, la falta de continuidad en las asesorías individuales y, en algunos casos, en la pérdida de comunicación con los beneficiarios.

Dicha situación puede atribuirse a diversos factores, entre los que destacan la falta de tiempo de los empresarios para cumplir con los compromisos del programa, la limitada comprensión de los procesos técnicos asociados a la internacionalización, o la percepción de que exportar es un proceso complejo y distante de sus capacidades actuales. En consecuencia, la desmotivación afecta directamente el aprovechamiento de los recursos institucionales, así como la eficacia del acompañamiento brindado.

A partir de esta realidad, se sugiere la implementación de un sistema de seguimiento personalizado posterior a cada asesoría, orientado a reforzar los conocimientos adquiridos, mantener una comunicación activa y fortalecer el compromiso de los empresarios con su proceso de crecimiento internacional.

Este seguimiento permitiría resolver inquietudes específicas, brindar materiales de apoyo adaptados a las necesidades de cada empresa y ofrecer un acompañamiento más directo. De igual forma, contribuiría a generar una percepción positiva del programa, incrementando la satisfacción de los participantes y mejorando los índices de permanencia y finalización del proceso.

### ***5.3.2. Metas***

A partir de los hallazgos obtenidos durante la práctica profesional, se plantean una serie de metas orientadas a optimizar la gestión del programa Futuros Exportadores y fortalecer el acompañamiento que la CCB brinda a los empresarios. En primera instancia, se busca consolidar un sistema de seguimiento posterior a las asesorías, que permita garantizar la permanencia de las empresas en el programa mediante un contacto más cercano y constante. De esta manera, se espera fortalecer la comunicación y mantener la motivación de los empresarios a lo largo de todas las etapas del proceso.

Asimismo, se pretende diseñar e implementar estrategias de comunicación efectivas, utilizando canales como correo electrónico, llamadas y mensajería instantánea, con el propósito de ofrecer retroalimentación personalizada y resolver dudas de forma oportuna. En complemento, se proyecta elaborar materiales de apoyo adaptados a las necesidades de cada empresa, tales como guías prácticas, formatos de seguimiento y documentos de orientación exportadora, que contribuyan a la apropiación del conocimiento y a la aplicación práctica de los contenidos trabajados en las asesorías.

Finalmente, se busca incrementar el nivel de compromiso y continuidad de las empresas beneficiarias, promoviendo su participación activa en los espacios formativos, mejorando los indicadores de asistencia y completitud del programa, y asegurando que los aprendizajes adquiridos se traduzcan en avances reales dentro de sus procesos de internacionalización. Estas metas, en conjunto, se orientan a potenciar el impacto institucional del programa y a consolidar un modelo de acompañamiento más dinámico, eficiente y sostenible.

### **5.3.3. Acciones**

Para la ejecución del plan de mejora propuesto, se establecen una serie de acciones orientadas a optimizar la permanencia y el compromiso de las empresas beneficiarias del programa Futuros Exportadores. Estas actividades se estructuran de manera secuencial, desde la recopilación de información hasta la formulación de un documento final, que consolide la propuesta de mejora derivada de la práctica profesional.

- a. Recolección de información y análisis de antecedentes: realizar una búsqueda y análisis preliminar de información sobre cada empresa beneficiaria, con el fin de conocer su sector, productos, presencia digital y antecedentes de participación en procesos de internacionalización. Para ello, se hace uso de redes sociales, navegadores web y el formato de validación de acompañamiento exportador, documento que contiene datos esenciales sobre la actividad comercial, capacidad productiva y mercados de interés de la empresa.
- b. Identificación y caracterización de beneficiarios activos y potenciales: analizar la información recopilada de las empresas atendidas durante el periodo de práctica, revisando sectores, nivel de avance, productos, mercados de interés y brechas comunes en temas de internacionalización. Esto con el fin de comprender los factores que influyen en la participación activa de los empresarios y establecer criterios que orienten futuras estrategias de acompañamiento.
- c. Diseño técnico de la propuesta de mejora: elaborar un documento estructurado que detalle la propuesta de seguimiento personalizado posterior a cada asesoría. Este diseño incluirá los objetivos específicos de la intervención, las herramientas sugeridas para la comunicación con los empresarios, los tipos de material de apoyo que pueden desarrollarse, y la metodología para hacer el seguimiento de manera efectiva y continua.

- d. Definición de la metodología de implementación: proponer una tabla de aplicación que actúe como paso a paso la ejecución del plan de mejora, desde la planeación hasta los resultados. Aquí se encontrarán las etapas, actividades, objetivos y fechas estimadas del plan de mejora, permitiendo visualizar de manera estructurada la metodología de aplicación
- e. Formulación de indicadores de seguimiento y evaluación: diseñar indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan medir la efectividad del acompañamiento propuesto y su contribución al fortalecimiento del programa.
- f. Redacción, validación y presentación del documento final: consolidar toda la información obtenida en un documento formal que contenga el diagnóstico, la propuesta metodológica y los indicadores de evaluación. Este documento será revisado con el tutor académico y el equipo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sirviendo como insumo para futuras mejoras del programa Futuros Exportadores y como evidencia del cumplimiento de los objetivos de la práctica profesional.

#### **5.3.4. Indicadores**

Con el fin de medir la efectividad del plan de mejora propuesto y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos, se diseñó un sistema de indicadores que permite realizar un seguimiento cuantitativo a cada una de las acciones planteadas. Estos indicadores contribuyen a analizar los avances, identificar posibles desviaciones y verificar la pertinencia de las estrategias implementadas dentro del programa Futuros Exportadores.

A continuación, se presenta la tabla que contiene los indicadores de seguimiento y evaluación del plan de mejora:

**Tabla 4.** *Sistema de indicadores de seguimiento y evaluación del plan de mejora.*

<b>Acción</b>	<b>Indicador de seguimiento o evaluación</b>	<b>Fórmula de medición</b>	<b>Qué mide</b>	<b>Resultado esperado</b>
Recolección de información y análisis de antecedentes	Porcentaje de empresas con información validada y actualizada	(Número de empresas con información revisada / Total de empresas beneficiarias) × 100	Nivel de avance en la verificación y actualización de datos empresariales antes del acompañamiento	Un 100% de empresas con información validada en la primera fase del plan
Identificación y caracterización de beneficiarios activos y potenciales	Porcentaje de empresas caracterizadas según su potencial exportador	(Número de empresas clasificadas / Total de empresas beneficiarias) × 100	Eficiencia del proceso de caracterización y análisis de brechas en internacionalización	Caracterización del 100% de las empresas activas en el programa
Diseño técnico de la propuesta de mejora	Nivel de avance en la elaboración del documento de seguimiento personalizado	(Número de secciones completadas / Total de secciones planificadas) × 100	Progreso en la estructuración del documento técnico con objetivos, herramientas y metodología	Cumplimiento total del documento técnico de la propuesta de mejora dentro del periodo de práctica
Definición de la metodología de implementación	Cumplimiento del cronograma de actividades establecido en la tabla metodológica	(Número de actividades realizadas en tiempo / Total de actividades programadas) × 100	Grado de cumplimiento del cronograma propuesto y consistencia metodológica	Cumplimiento igual o superior al 90% del cronograma establecido
Formulación de indicadores de seguimiento y evaluación	Porcentaje de indicadores aplicables y medibles	(Número de indicadores validados / Total de indicadores diseñados) × 100	Aplicabilidad y pertinencia del sistema de indicadores dentro del documento	Validación de al menos el 80% de los indicadores presentados como medibles y verificables
Redacción, validación y presentación del documento final	Porcentaje de avance en la consolidación y	(Número de apartados revisados y aprobados /	Nivel de cumplimiento en la entrega del producto final y la calidad del	Entrega del documento completo y validado por el

Acción	Indicador de seguimiento o evaluación	Fórmula de medición	Qué mide	Resultado esperado
	revisión del documento	Total de apartados del documento) × 100	de contenido del presentado	tutor y la entidad antes del cierre del periodo de práctica

La aplicación de este sistema de indicadores permite monitorear de manera estructurada el desarrollo del plan de mejora, asegurando la trazabilidad y coherencia entre las actividades ejecutadas y los resultados esperados. Cada indicador ofrece una medida clara y verificable del avance de las acciones, garantizando una evaluación objetiva de la eficiencia del acompañamiento propuesto dentro del programa Futuros Exportadores.

### 5.3.5. Hacer / Verificar

Con el fin de asegurar la correcta ejecución y evaluación del plan de mejora propuesto, se definieron estrategias de seguimiento para cada una de las acciones desarrolladas en el marco del programa Futuros Exportadores. A continuación, se presenta la tabla que detalla la forma en que se llevó a cabo la verificación de cada acción, los recursos empleados y los mecanismos utilizados para evidenciar el cumplimiento de lo propuesto:

**Tabla 5.** *Estrategias de implementación y verificación del plan de mejora.*

Acción	Forma de hacer el seguimiento	Recursos empleados	Verificación
Recolección de información y análisis de antecedentes	Búsquedas y revisiones con información actual y pertinente.	Navegadores web, redes sociales, páginas oficiales, formato de validación de acompañamiento exportador.	Instrumentos creados en Salesforce por empresa y registro de las fuentes consultadas.
Identificación y caracterización de beneficiarios activos y potenciales	Sistematización de los datos recolectados en matrices de análisis según el sector, nivel de avance y	Microsoft Excel, observación directa en talleres y asesorías, conocimientos en	Matriz consolidada con la categorización de empresas según potencial exportador.

<b>Acción</b>	<b>Forma de hacer el seguimiento</b>	<b>Recursos empleados</b>	<b>Verificación</b>
	necesidades de cada empresa.	análisis de datos empresariales.	
Diseño técnico de la propuesta de mejora	Documentación de ideas, observaciones y recomendaciones obtenidas durante la práctica para estructurar la propuesta metodológica.	Herramientas de Office 365 (Word, OneDrive, Excel, Microsoft Teams) , tutorías y retroalimentaciones con el tutor encargado.	Documento preliminar de la propuesta revisado y validado por el tutor de prácticas.
Definición de la metodología de implementación	Elaboración de una tabla guía que describa las etapas del proceso de seguimiento, los canales de contacto y los entregables esperados.	Conocimientos propios, observación de la dinámica de asesorías y uso de plantillas de Word.	Validación de la tabla de metodología con la persona encargada del programa Futuros Exportadores.
Formulación de indicadores de seguimiento y evaluación	Verificación de la correspondencia entre los indicadores, sus fórmulas y las metas planteadas.	Hojas de cálculo en Excel y análisis comparativo de resultados.	Tabla de indicadores revisada por el tutor académico.
Redacción, validación y presentación del documento final	Ajustes y revisión del contenido final según observaciones del tutor académico y la línea de trabajo.	Herramientas de Office 365, correcciones en Word y reuniones de retroalimentación.	Documento final validado y entregado dentro del cronograma de cierre de práctica.

El proceso de verificación del plan de mejora se diseñó con el propósito de garantizar la coherencia y trazabilidad de cada una de las acciones planteadas, asegurando que su ejecución contribuyera efectivamente al fortalecimiento del programa Futuros Exportadores. La verificación no se limitó únicamente a la comprobación del cumplimiento de actividades, sino que implicó una revisión continua de los procedimientos, los medios empleados y la utilidad práctica de los resultados obtenidos.

### **5.3.6. Responsable**

La ejecución y desarrollo del presente plan de mejora estuvo bajo la responsabilidad directa de la practicante, quien, desde su posición en la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, desempeñó un papel activo en la identificación de oportunidades de mejora, el acompañamiento a los empresarios y apoyo en cualquier necesidad expresada por la línea. Por otro lado, como parte del ejercicio académico orientado por la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, dentro del marco del trabajo de grado en modalidad de práctica profesional, su elaboración fue guiada por el tutor académico asignado, quien brindó acompañamiento metodológico y conceptual para la correcta estructuración del documento, garantizando la coherencia entre los objetivos de aprendizaje y las necesidades reales de la organización.

El cumplimiento de las acciones descritas se llevó a cabo de manera autónoma, pero con orientación constante por parte del equipo de trabajo de la línea y el acompañamiento académico del tutor designado por la universidad. Esta dualidad permitió integrar la experiencia práctica con la reflexión teórica, garantizando la pertinencia y coherencia del plan de mejora.

Durante el proceso, la practicante asumió la responsabilidad de recopilar la información, analizar los datos empresariales, realizar el seguimiento a las asesorías y proponer estrategias orientadas a fortalecer la participación y permanencia de las empresas en diversos programas como Futuros Exportadores. Además, lideró la redacción y estructuración del documento final, en el cual se consolidaron los resultados del diagnóstico, la metodología de intervención y las estrategias de evaluación planteadas, aportando de manera significativa tanto al fortalecimiento del programa como a su propio proceso de formación profesional.

### **5.3.7. Recursos**

Para la ejecución del plan de mejora y el desarrollo del presente documento académico, se dispuso de diversos recursos que, según su naturaleza, facilitaron el cumplimiento de las actividades planteadas, la gestión de la información empresarial y la elaboración técnica del informe. A continuación, se describen los recursos empleados:

- Recursos humanos: el desarrollo de las actividades estuvo a cargo de la practicante, quien ejecutó las acciones planteadas bajo la guía del equipo de trabajo de la línea de Modelos de Internacionalización e Innovación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, y el acompañamiento académico del tutor asignado por la institución universitaria. La coordinación con los empresarios y aliados estratégicos también hizo parte esencial de este componente.
- Recursos técnicos: entre los recursos de carácter técnico se destaca el equipo de cómputo proporcionado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, indispensable para la elaboración de documentos, registro de información y desarrollo de análisis empresariales. De igual manera, se utilizó el teléfono personal de la practicante como herramienta de comunicación directa con los empresarios, permitiendo realizar seguimientos, confirmaciones de asistencia y difusión de información relevante.
- Recursos tecnológicos: se contó con el paquete de Office 360 facilitado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que permitió la redacción, sistematización y presentación de resultados. Además, se emplearon plataformas digitales gratuitas para la búsqueda y procesamiento de información, la elaboración de matrices y la generación de materiales de apoyo para los empresarios. También se utilizaron licencias y accesos institucionales a

programas internos de la Cámara, que contribuyeron a mantener la trazabilidad y respaldo de las acciones desarrolladas.

- Recursos informativos: se recurrió a bases de datos institucionales, páginas web oficiales y sitios especializados como ProColombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el portal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estos recursos facilitaron la validación de información, la identificación de potenciales empresas beneficiarias y demás información relevante para el desarrollo de los programas.
- Recursos académicos: la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga proporcionó las directrices metodológicas, formatos y plantillas institucionales, y el acompañamiento del tutor académico, elementos clave para la estructuración del documento de práctica profesional.

Gracias a esta serie de recursos, se desarrollaron las actividades propuestas de manera eficiente y fundamentada, garantizando la calidad del trabajo académico y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y mejoramiento institucional.

### **5.3.8. Cronograma**

El siguiente cronograma presenta la planificación temporal de las actividades desarrolladas en el marco del plan de mejora desde el interior de la línea de modelos de internacionalización e innovación y la elaboración del informe de práctica profesional por parte de la institución educativa. Este cronograma abarca un periodo de seis meses, en el cual se contemplan distintas etapas, desde el diagnóstico, hasta la entrega final del documento.

**Figura 8.** *Cronograma en modelo Gantt*

Nº	Actividad	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		Junio		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Reunión de presentación con jefe directo y tutor académico	■																					
2	Recolección de información institucional / análisis de antecedentes	■	■	■																			
3	Identificación y caracterización de empresas beneficiarias activas y potenciales	■	■	■																			
4	Diseño técnico de la propuesta de mejora y definición de metodología de implementación			■	■	■	■																
5	Revisión y validación de la propuesta con el tutor académico							■															
6	Redacción del documento de práctica profesional							■	■	■	■												

Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021)

Figura 9. Conograma en modelo Gantt parte 2

7	Revisión de avances del documento con tutor académico											■									
8	Análisis de resultados del plan de mejora / corrección del documento												■	■	■						
9	Reunión de seguimiento del documento con el tutor académico														■						
10	Ajustes y correcciones finales del documento															■	■				
11	Reunión final con tutor académico																			■	
12	Preparación de sustentación y entrega final del documento																				■

Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021)

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo de la práctica profesional permitió identificar, analizar y proponer mejoras en los procesos de la Línea de Modelos de Internacionalización e Innovación. A través del acompañamiento empresarial, la coordinación de talleres y la comunicación con los beneficiarios, se evidenció la relevancia de promover estrategias que impulsen la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial santandereano.

La experiencia permitió reconocer la necesidad de mantener un seguimiento constante a los empresarios beneficiarios del programa Futuros Exportadores, dado que la continuidad y participación activa son factores determinantes para el éxito de las estrategias implementadas. En este sentido, la propuesta de mejora planteada representa un instrumento útil para optimizar la interacción entre la entidad y los empresarios, fortaleciendo los procesos de aprendizaje y acompañamiento.

Se recomienda a la Cámara de Comercio de Bucaramanga continuar promoviendo el fortalecimiento de los programas de internacionalización e innovación, priorizando estrategias que incentiven la participación constante de los empresarios y fomenten su sentido de compromiso a largo plazo. Para ello, sería conveniente implementar mecanismos de seguimiento posteriores a las asesorías, apoyados en herramientas digitales que faciliten la comunicación, el intercambio de información y la medición de resultados.

Finalmente, se plantea la importancia de seguir vinculando estudiantes en práctica, ya que su participación no solo contribuye al fortalecimiento operativo y estratégico de la entidad, sino que también genera espacios de aprendizaje bidireccional que enriquecen tanto el entorno académico como el institucional.

### Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Brennen, & Kreiss. (2016). *Digitalization and Digitization*.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (2025). *Estructura orgánica - Cámara de Comercio de Bucaramanga* <https://www.camaradirecta.com/institucional/informacion-de-la-entidad/12estructura-orgnica-organigrama/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (2025). *Misión y visión - Cámara de Comercio de Bucaramanga* <https://www.camaradirecta.com/institucional/informacion-de-la-entidad/11a-mision-y-vision/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (2025). *Servicios disponibles - Cámara de Comercio de Bucaramanga* <https://www.camaradirecta.com/sedevirtual>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (2025). *Programas para empresarios - Cámara de Comercio de Bucaramanga* <https://www.camaradirecta.com/programas-para-empresarios/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga*. (2025). *Servicios - Cámara de Comercio de Bucaramanga* <https://www.camaradirecta.com/solicitar-servicios/>
- Congreso de la República de Colombia*. (1971).
- Congreso de la República de Colombia*. (2006). *Función pública- Congreso de la República* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=19027>
- Congreso de la República de Colombia*. (2014). *Función pública - Congreso de la República* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58286>
- Congreso de la República de Colombia*. (2020). *Función pública - Congreso de la República* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

*Congreso de la República de Colombia. (2020). Función pública - Congreso de la República*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

*Constitución Política de Colombia. (1991). Función pública - Constitución Política de Colombia*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

*Gestor Normativo del Departamento Administrativo de la Función Pública. (2025). Función pública - Gestor Normativo del Departamento Administrativo de la Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/>

*IOE Business School. (2019). Factores microeconómicos en la gestión empresarial. Obtenido de*

<https://www.iebschool.com/blog/factores-microeconomicos/>

*Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.*

*Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes.*

*Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004. Seattle, WA, USA,.*

*OCDE. (2020). Recomendaciones para el fortalecimiento de capacidades empresariales en América Latina.*

*Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations.*

*Presidencia de la República de Colombia. (2015). Función pública - Presidencia de la República de*

*Colombia*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=81943>

*Ramos, A. L. (2004). Manual de técnicas de investigación social: Epistemología y diseño.*

*Maracaibo: Editorial de la Universidad del Zulia.*

*Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets.*

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*.

Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.