

Informe de práctica empresarial realizado en la empresa ANDI

Jose Manuel Parra Maca

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

Director

Oscar Zambrano

Magister en Dirección de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

Dedico primeramente este proyecto a Dios, mi guía eterna y fuente inagotable de fortaleza, él ha iluminado mi camino con sabiduría divina, permitiéndome superar cada obstáculo con fe y determinación. En momentos de duda, su presencia me ha recordado que nada es imposible con su apoyo. Este logro es un tributo a su gracia infinita en mi vida.

A mis amados padres, Berenice Maca y José Parra, les entrego todo mi amor y gratitud profunda, su apoyo incondicional ha sido el pilar que me ha sostenido desde siempre, sacrificando tanto por mis sueños. Han sido mis primeros maestros de perseverancia y amor, inspirándome a perseguir la excelencia en cada paso. Sin su ejemplo, este camino no habría sido posible.

A mis hermanos, Brayan Parra y Alexa Parra, agradezco su comprensión y respaldo infinito, que han sido un bálsamo en este proceso exigente. Su aliento constante y complicidad familiar me han dado alas para volar alto. Me reconozco también a mí mismo por el esfuerzo incansable y la dedicación absoluta invertidos en esta travesía. Este logro es un testimonio vivo de nuestra unión familiar y compromiso compartido.

José Manuel Parra Maca

Agradecimientos

En el transcurso de este proceso de formación, es necesario hacer una pausa para expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido piezas fundamentales en este maravilloso rompecabezas de conocimiento. En primer lugar, queremos manifestar nuestra gratitud a Dios por brindarnos la fortaleza y la inspiración necesarias para alcanzar este logro tan anhelado. Asimismo, nuestras familias merecen un reconocimiento especial por su apoyo incondicional y por ser nuestra fuerza en cada paso del camino.

No podemos pasar por alto la oportunidad de reconocer a mis apreciados padres, por su constante motivación y enseñanzas de responsabilidad, vocación, respeto, puntualidad lo cual ha sido un pilar fundamental en este viaje. Que este logro sea el comienzo de una carrera llena de éxitos y realizaciones y muchas felicidades por este gran paso hacia un futuro brillante.

Expreso también mi más sincero agradecimiento al equipo de ANDI Santander por el invaluable apoyo brindado durante el desarrollo de este proyecto, su orientación experta en internacionalización de negocios, acceso a recursos clave y oportunidad de aplicar conocimientos prácticos en un entorno profesional real fueron fundamentales para su éxito. Gracias a la colaboración del área de comercio internacional y negociaciones, este trabajo pudo integrar análisis reales del mercado y estrategias sostenibles. Su confianza y respaldo han enriquecido enormemente mi experiencia profesional.

Contenido

Introducción	12
1. Contexto de la práctica empresarial.....	13
1.1 Justificación.....	14
1.2. Objetivos	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	15
2.1 Razón social de la empresa	16
2.2 Objeto social de la empresa.....	16
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	17
2.4 Estructura organizacional	17
2.4.1 Misión de la empresa.....	17
2.4.2 Visión de la empresa.....	18
2.4.3 Organigrama de la empresa	18
2.5 Aspectos económicos	18
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	19
2.5.2 Entorno microeconómico	23
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	25
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	25
3. Cargo y funciones desempeñadas	27
3.1 Cargo desempeñado.....	27
3.2 Funciones asignadas	28
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	28

4. Marco conceptual y normativo	29
4.1 Marco conceptual	30
4.2 Marco normativo	30
5. Aportes	31
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	31
5.1.1 Identificación de la situación problemática	31
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	32
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	33
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	34
5.3 Plan de mejora	34
6. Conclusiones y recomendaciones	36
Referencias	38

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Principales actores del entorno microeconómico de la ANDI Santander</i>	23
Tabla 2. <i>Matriz de las cinco fuerzas de porter.</i>	24
Tabla 3. <i>Portafolio de servicios</i>	25
Tabla 4. <i>Matriz ansoff.</i>	26
Tabla 5. <i>Listado de funciones y horas asignadas.</i>	28
Tabla 6. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	29
Tabla 7. <i>Marco normativo</i>	30
Tabla 8. <i>Acciones a contribuir</i>	33
Tabla 9. <i>Propuesta de plan de mejora.</i>	35
Tabla 10. <i>Plan de actividades</i>	36

Lista de figuras

Figura 1. *Organigrama de ANDI - Estructura Jerárquica Organizacional*..... 18

Figura 2. *Análisis Pestel-ANDI*..... 22

Lista de apéndices

Apéndice A. *Sistema automatizado whatsapp*

Nota. (*ver archivo fuente externa*)

Resumen

El presente informe tiene como finalidad describir el desarrollo de la práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, a lo largo de cuatro meses. El objetivo de este estudio es analizar oportunidades de mejora en procesos gremiales y de representatividad empresarial en un contexto de competitividad regional. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI es una agremiación empresarial sin ánimo de lucro líder en la representación gremial y promoción de políticas económicas favorables al sector empresarial en la región de Santander.

El método utilizado incluyó la identificación de ineficiencias en la difusión de comunicaciones de eventos difundidos por la ANDI Santander mediante análisis de canales existentes, seguido de un diagnóstico detallado que detectó congestiones y oportunidades de optimización. Los resultados revelaron que la implementación del sistema automatizado de difusión en WhatsApp vía Excel reduce significativamente los tiempos de comunicación en la ANDI Santander, optimizando procesos manuales y eliminando congestiones identificadas en canales existentes. Las discusiones principales proponen mejoras concretas en los sistemas de difusión, destacando la importancia de un sistema automatizado que asegure la eficiencia y descongestiones de las comunicaciones. Este informe proporciona una visión integral de las operaciones de ANDI Santander y establece recomendaciones estratégicas para optimizar su sistema de difusión y fortalecer la eficiencia operativa.

Palabras clave: ANDI, difusión de comunicaciones, sistema automatizado, competitividad regional

Abstract

This report aims to describe the development of the business internship carried out at the Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI over four months. The objective of this study is to analyze opportunities for improvement in guild processes and business representation within a context of regional competitiveness. The Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI is a non-profit business association leading in guild representation and promotion of favorable economic policies for the business sector in the Santander region.

The method used included the identification of inefficiencies in the dissemination of event communications by ANDI Santander through analysis of existing channels, followed by a detailed diagnosis that detected congestion points and optimization opportunities. The results revealed that implementing the automated WhatsApp dissemination system via Excel significantly reduces communication times at ANDI Santander, optimizing manual processes and eliminating identified congestion in existing channels. The main discussions propose concrete improvements in dissemination systems, highlighting the importance of an automated system that ensures efficiency and decongests communications. This report provides a comprehensive view of ANDI Santander's operations and establishes strategic recommendations to optimize its dissemination system and strengthen operational efficiency.

Keywords: ANDI, communication dissemination, automated system, regional competitiveness

Glosario

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, agremiación empresarial sin ánimo de lucro que representa y promueve los intereses del sector privado a nivel nacional y regional.

Agremiación gremial: organización que agrupa empresas de un mismo sector o de diferentes sectores con el fin de representarlas ante entidades públicas y privadas.

Difusión de comunicaciones: proceso mediante el cual se transmiten mensajes, convocatorias e información institucional a los afiliados y actores interesados.

Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC): instrumento de análisis económico utilizado por la ANDI para medir la percepción empresarial sobre producción, ventas, empleo y capacidad instalada.

Práctica empresarial: modalidad de opción de grado que permite al estudiante aplicar conocimientos académicos en un entorno organizacional real.

Representación empresarial: acción de defensa y vocería de los intereses del sector privado ante instancias gubernamentales y otros actores.

Sistema automatizado: conjunto de herramientas tecnológicas que permiten ejecutar procesos de forma eficiente, reduciendo la intervención manual.

WhatsApp Business: plataforma de mensajería utilizada como canal de comunicación institucional con afiliados y grupos de interés.

Introducción

En el presente informe se describen las actividades desarrolladas y la experiencia adquirida durante la práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, Seccional Santander. Esta organización es una agremiación empresarial sin ánimo de lucro, líder en la representación gremial y en la promoción de la competitividad empresarial en la región, desempeñando un papel estratégico en la articulación del sector privado con entidades públicas y privadas. La práctica se desarrolló en un contexto institucional orientado al fortalecimiento de procesos gremiales y a la mejora continua de la gestión organizacional.

Durante el desarrollo de la práctica, se tuvo la oportunidad de participar activamente en actividades relacionadas con la comunicación institucional, la planificación y coordinación de eventos, el apoyo a comités empresariales y la elaboración de estudios económicos. Esta experiencia permitió una comprensión integral de los procesos internos de la ANDI Santander, así como la identificación de oportunidades de mejora en los mecanismos de difusión de comunicaciones, especialmente en la convocatoria a eventos, charlas y actividades gremiales, en un entorno caracterizado por altos estándares de confidencialidad, ética y responsabilidad profesional.

El presente informe tiene como propósito ofrecer una visión detallada del desarrollo de la práctica empresarial, los aportes realizados y el aprendizaje obtenido a lo largo de este ejercicio. Asimismo, se expone una propuesta de valor orientada a la optimización de los procesos de difusión de comunicaciones mediante la automatización, alineada con las necesidades operativas de la organización y las tendencias actuales de transformación digital.

1. Contexto de la práctica empresarial

Durante la práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, Seccional Santander, se desempeñó un rol de apoyo dentro del plan de trabajo establecido por la organización. Se colaboró en actividades relacionadas con los procesos gremiales y de comunicación institucional, particularmente en la planificación, coordinación y difusión de eventos dirigidos a las empresas afiliadas, en concordancia con los lineamientos estratégicos definidos por la seccional.

Asimismo, se participó activamente en el apoyo a iniciativas orientadas al fortalecimiento de la comunicación con los afiliados, la organización de comités empresariales y el acompañamiento en la elaboración de estudios económicos. Estas actividades permitieron analizar los canales de difusión utilizados por la ANDI Santander e identificar oportunidades de mejora en los procesos de convocatoria y transmisión de información institucional.

Adicionalmente, se brindó apoyo en tareas de carácter operativo y administrativo, tales como la logística de juntas directivas y comités, el seguimiento a actividades institucionales y la gestión de información bajo estrictos criterios de confidencialidad. Estas funciones contribuyeron al adecuado desarrollo de las actividades gremiales y al fortalecimiento de la eficiencia operativa de la organización.

La experiencia adquirida durante la práctica permitió una comprensión integral del funcionamiento de la ANDI Santander y de la importancia de una comunicación institucional eficiente para la articulación del sector empresarial regional, así como del valor de la aplicación de herramientas tecnológicas orientadas a la optimización de los procesos organizacionales.

1.1 Justificación

La decisión de realizar la práctica empresarial en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, Seccional Santander, surgió a partir de la necesidad identificada por la organización de fortalecer los procesos relacionados con la comunicación institucional y la difusión de información gremial. Esta situación evidenció la importancia de optimizar los mecanismos de convocatoria a eventos, comités y actividades empresariales, con el fin de garantizar eficiencia operativa y una adecuada articulación con las empresas afiliadas. En este contexto, la práctica permitió profundizar en el funcionamiento de una agremiación empresarial y en los procesos que respaldan la competitividad del sector privado regional.

La elección de la práctica empresarial como opción de grado estuvo motivada por el interés en aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica en Negocios Internacionales a un entorno organizacional real. Asimismo, esta experiencia representó una oportunidad para fortalecer competencias profesionales como el análisis de información económica, la comunicación institucional, el trabajo colaborativo y la gestión de actividades gremiales en un entorno dinámico y de alta responsabilidad.

La apuesta de valor del ejercicio práctico se centró en aportar un enfoque analítico y propositivo orientado a la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de difusión de comunicaciones de la ANDI Santander. A través del diseño de una propuesta de automatización, se buscó contribuir a la optimización de los tiempos operativos y a la eficiencia en la transmisión de información institucional, fortaleciendo tanto la formación profesional del practicante como los procesos internos de la organización.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Optimizar los procesos de difusión de comunicaciones institucionales en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, Seccional Santander, mediante el fortalecimiento y análisis de los canales de comunicación utilizados, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la coordinación en la convocatoria de eventos, comités y actividades gremiales dirigidas a las empresas afiliadas.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar los canales y procesos utilizados por la ANDI Santander para la difusión de comunicaciones institucionales.

Analizar las principales ineficiencias y puntos de congestión en los procesos de convocatoria a eventos y actividades gremiales.

Diseñar una propuesta de sistema automatizado de difusión de comunicaciones a través de WhatsApp mediante el uso de Excel.

Evaluar el impacto potencial de la propuesta en la reducción de tiempos y optimización de los procesos comunicativos.

2. Perfil de la empresa

Para desarrollar este capítulo, se implementa una estructura organizada que aborda en un contexto de la organización, tanto su razón y objeto social como su ubicación, dirección y datos de contacto relevantes. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI Santander

es una agremiación empresarial sin ánimo de lucro, líder en la representación gremial y promoción de políticas económicas favorables al sector empresarial en la región de Santander. Ubicada en Floridablanca, Santander, Colombia, ANDI Santander ofrece servicios como representación gremial, información económica, capacitación empresarial, asesoría normativa, facilitación de negocios internacionales e iniciativas como ANDI del Futuro.

La ANDI Santander se distingue por su relevancia estratégica en el entorno empresarial regional, operando con altos estándares de confidencialidad, ética y responsabilidad social. Como intermediaria entre el sector empresarial y las instancias públicas, promueve activamente políticas de inversión, competitividad y desarrollo empresarial sostenible, y facilita espacios de concertación y capacitación empresarial

Con un compromiso firme hacia la excelencia operativa y la innovación en servicios gremiales, La organización proporciona soluciones integrales que satisfacen las necesidades de sus afiliados y generan oportunidades para el crecimiento empresarial, tanto en mercados locales como en contextos de comercio exterior

2.1 Razón social de la empresa

Asociación Nacional De Empresarios de Colombia -ANDI, Es una agremiación sin ánimo de lucro que promueve los principios de libre empresa.

2.2 Objeto social de la empresa

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) ofrece a afiliados y terceros servicios de representación gremial, promoción de políticas económicas y defensa de la libre empresa. Realiza análisis económicos, estudios sectoriales y capacitación empresarial. Además,

brinda asesoría normativa, gestiona trámites ante entidades estatales y facilita información económica. Organiza eventos, fomenta la concertación y difunde los principios del libre mercado.

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

- *Dirección:* Conjunto Ecoparque Empresarial Natura, Anillo Vial, Torre 1 - Oficina 319, Floridablanca, Santander.
- *Teléfono:* (607) 685-2933 Ext. 2500.
- *Celular:* +57 316-5218870.
- *Correo electrónico:* mremolina@andi.com.co
- *Jefe inmediato:* María Juliana Remolina Ordóñez, Gerente ANDI Seccional Santander

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se expone la organización interna de la empresa, su estructura y competencias principales.

2.4.1 Misión de la empresa

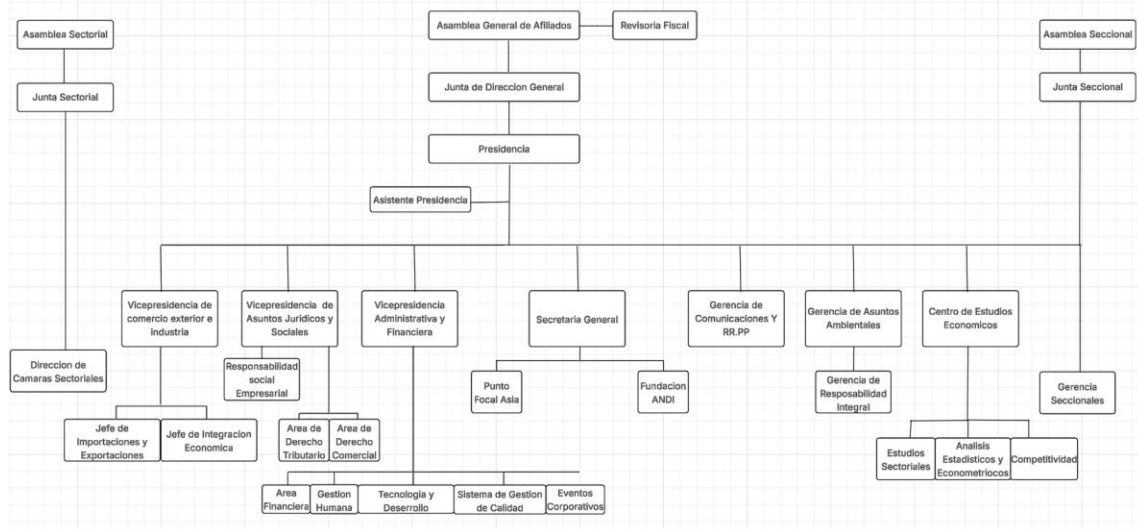
Propiciar el fortalecimiento y la competitividad de la empresa privada y la modernización del Estado e incentivar la plena participación de Colombia en la comunidad internacional en sus instancias pública y privada, como motores del desarrollo económico y social del país, todo orientado hacia la búsqueda de un mejor ser y estar de los colombianos.

2.4.2 Visión de la empresa

En el año 2025 será una Asociación Empresarial líder, representativa, reconocida nacional e internacionalmente por su aporte al alcance de un alto grado de bienestar para los colombianos y de una sociedad equitativa, solidaria y ética, a través del fortalecimiento de la democracia, la justicia y la promoción de la libre empresa y de la efectividad de las organizaciones, plenamente inmersas en un mundo globalizado.

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama de ANDI - Estructura Jerárquica Organizacional



Nota. Elaborado con información de la ANDI - Boletín institucional (p. 16)

2.5 Aspectos económicos

A continuación, se refleja un análisis del entorno macroeconómico y microeconómico que impacta directamente en Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI Santander. Este análisis abarca desde las condiciones económicas globales que afectan las operaciones

nacionales e internacionales de la ANDI hasta los factores microeconómicos que influyen en sus estrategias comerciales y representativas a nivel local, regional e internacional.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Factores políticos: los factores políticos abarcan políticas gubernamentales que buscan promover la libre empresa, fortalecer la competitividad y garantizar la seguridad jurídica para el sector empresarial. La ANDI Santander opera bajo un marco regulatorio que fomenta el comercio internacional y facilita la interlocución gremial en áreas laborales, sociales y fiscales, gracias a la gestión de comités especializados, el establecimiento de alianzas público-privadas.

La representación institucional en escenarios nacionales e internacionales, y el desarrollo de programas de capacitación y formación. Aproximadamente el 40% de las empresas afiliadas participan activamente en mercados internacionales, lo que genera una necesidad permanente de asesoría sobre los continuos cambios regulatorios que se presentan en el ámbito político y económico nacional.

Factores económicos: los factores económicos incluyen las condiciones macroeconómicas que inciden directamente en la ANDI y sus afiliados, determinando el desempeño operativo y las oportunidades de crecimiento empresarial. El desempeño económico de Colombia en 2025 muestra recuperación, aunque con crecimiento moderado, evidenciado en que la producción manufacturera creció 2,0%, las ventas totales aumentaron 2,5% y las ventas hacia el mercado nacional se incrementaron 2,9% en el período enero-julio de 2025.

Sin embargo, existe un crecimiento desigual por sectores, ya que minería y construcción permanecen rezagados, generando presión en la demanda de servicios gremiales, mientras que el comercio al por menor aumentó 11,6% y las exportaciones industriales presentaron un aumento de 16,8%, reflejando oportunidades para empresas orientadas a la exportación. La utilización de

la capacidad instalada en julio de 2025 se ubicó en 79,1%, superior al promedio histórico de 76,9%, sugiriendo que las empresas están comenzando a dinamizar sus operaciones. No obstante, la falta de demanda sigue siendo el principal obstáculo para la actividad productiva con una incidencia del 33,3%, limitando el potencial de expansión de las organizaciones afiliadas a la ANDI (ANDI, 2025).

Factores socioculturales: Los factores socioculturales incluyen las tendencias demográficas y cambios en las preferencias de la sociedad colombiana que afectan significativamente la operación empresarial (ANDI, 2023). Existe una creciente preferencia por modelos de negocio sostenibles y responsables, demostrando que el 86% de las empresas alinearon sus acciones al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible durante 2023.

Lo que refleja un cambio cultural significativo hacia la responsabilidad social (ANDI, 2023). Complementariamente, 504 empresas afiliadas a la ANDI realizaron una inversión social voluntaria de 5,8 billones de pesos en 2023, la más alta entre mediciones anteriores (ANDI, 2023), demostrando que las organizaciones reconocen ampliamente la importancia de generar valor compartido en sus comunidades. El 73% de las empresas prioriza la gestión de alianzas estratégicas al desplegar programas de inversión social, reconociendo la existencia de organizaciones con propósitos comunes que permiten ampliar el impacto positivo de sus iniciativas (ANDI, 2023). La ANDI facilita estos espacios de colaboración a través de comités especializados y cámaras sectoriales, posicionándose como un agente articulador que impulsa la convergencia de esfuerzos empresariales hacia la transformación social y el desarrollo integral.

Factores Tecnológicos: los factores tecnológicos abarcan las innovaciones y transformaciones digitales que impactan la operación empresarial (ANDI, 2025). La transformación digital es clave en la estrategia de la ANDI, habiendo modernizado plataformas

digitales como InfoANDI que permite a empresas afiliadas recibir información especializada y oportuna (ANDI, 2025). De igual forma, implementó sistemas de videoconferencia facilitando comunicación con afiliados a nivel nacional (ANDI, 2025).

La ANDI utiliza herramientas analíticas avanzadas para monitoreo constante de la economía, destacándose la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) que captura datos en tiempo real sobre percepciones empresariales, combinando recolección digital y análisis estadístico (ANDI, 2025). Estas iniciativas tecnológicas proporcionan indicadores clave para la toma de decisiones empresariales y generan inteligencia de negocios que orienta tanto a la ANDI como a sus afiliados (ANDI, 2025).

Factores ambientales: los factores ambientales en Colombia han cobrado gran relevancia, reflejándose en el fortalecimiento del marco regulatorio durante 2025 con la sanción de cinco leyes significativas, como la declaración del río Aburrá como sujeto de derechos y la promoción de vehículos eléctricos para movilidad sostenible (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2025). Para enfrentar estos retos, la ANDI ha creado la Gerencia de Asuntos Ambientales y un Comité Ambiental que promueven prácticas sostenibles y supervisan la normativa vigente, fortaleciendo la competitividad empresarial (ANDI, 2025).

Asimismo, la Circular Externa 015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible establece la integración de criterios ambientales y sociales en las operaciones de entidades financieras supervisadas, con impactos indirectos en empresas no vigiladas, lo que aumenta la demanda de asesoría ambiental a la ANDI (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS], 2025).

Factores legales: respecto a los factores legales, la ANDI realiza un seguimiento activo de 165 proyectos de ley desde 2020, con especial énfasis en recursos hídricos, biodiversidad y

sostenibilidad (ANDI, 2025). Entre los procesos legislativos destaca el Proyecto de Ley 572/2025C, que regula la gestión de aguas y residuos, impactando directamente a las empresas (ANDI, 2025). Además, la Resolución 1491 de 2025 obliga a medianas y grandes empresas a sembrar árboles, generando nuevos costos y necesidad de asesoría (ANDI, 2025).

Finalmente, la Circular Básica Contable y Financiera del Banco de la República incorpora factores ambientales, sociales y climáticos en operaciones financieras, afectando a las empresas vinculadas a estas entidades (Banco de la República, 2025).

Figura 2. Análisis Pestel-ANDI



2.5.2 Entorno microeconómico

Tabla 1. Principales actores del entorno microeconómico de la ANDI Santander

<i>Actor</i>	<i>Descripción del rol en la ANDI Santander</i>
<i>Proveedores</i>	Consultoras y firmas especializadas en asesoría técnica, ambiental, logística y tributaria, entre ellas CAJASAN y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que apoyan programas de descarbonización y eficiencia energética dirigidos a las empresas afiliadas (ANDI, 2025a). También participan empresas tecnológicas que proveen herramientas digitales y plataformas para la gestión empresarial y el monitoreo de indicadores (ANDI, 2025a).
<i>Intermediarios</i>	Comités especializados y alianzas público-privadas que facilitan la representación gremial y la interlocución institucional, como la Cámara de Proveedores y Canales de Distribución, integrada por alrededor de 70 empresas de distintos sectores (ANDI, 2025b). Igualmente, actúan como intermediarios las plataformas de concertación, foros y eventos organizados por la ANDI para conectar a las empresas y promover la competitividad regional (ANDI, 2025a).
<i>Clientes</i>	91 empresas líderes afiliadas a la ANDI Santander, pertenecientes a sectores como alimentos, aseo y cosmética, farmacéutico, electrodomésticos y otros, que demandan servicios de representación, información económica y capacitación (ANDI, 2025a). Adicionalmente, se incluyen empresas exportadoras de la región que reciben acompañamiento técnico y formación para internacionalizar sus operaciones (ANDI, 2025a).
<i>Competidores</i>	Otras agremiaciones empresariales y cámaras de comercio presentes en la región, como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la propia Cámara de Proveedores y Canales de Distribución, que ofrecen servicios de apoyo empresarial y articulación institucional (ANDI, 2025a, 2025b). También compiten consultoras y firmas de asesoría en representación gremial y servicios empresariales dirigidos a los mismos segmentos de empresas (ANDI, 2025a).

Tabla 2. *Matriz de las cinco fuerzas de porter.*

<i>Fuerza de Porter</i>	<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>	<i>Estrategias de la ANDI</i>
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	Bajo	Las barreras de entrada son altas debido a la regulación, los altos costos iniciales y la necesidad de experiencia en representación gremial y asesoría empresarial (ANDI, 2025a).	Fortalecer alianzas estratégicas y mantener ventajas competitivas en servicios especializados.
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Medio	Existe dependencia de proveedores de servicios especializados, pero la ANDI puede diversificar sus alianzas y negociar contratos a largo plazo (ANDI, 2025a).	Diversificación de proveedores y desarrollo de relaciones estratégicas.
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	Medio a alto	Las empresas afiliadas tienen opciones en el mercado y pueden exigir servicios diferenciados (ANDI, 2025a).	Diferenciación mediante calidad, servicio personalizado y valor agregado.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Bajo	No existen productos sustitutos directos para la representación gremial y asesoría empresarial que ofrece la ANDI (ANDI, 2025a).	Innovación en servicios y adaptación a las necesidades cambiantes del sector.
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	Alta	La ANDI compite con otras agremiaciones empresariales y cámaras de comercio en la región (ANDI, 2025a, 2025b).	Mejora continua en eficiencia, calidad y relaciones con clientes.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Tabla 3. *Portafolio de servicios*

<i>Servicio/Actividad</i>	<i>Descripción</i>
<i>Representación gremial</i>	Defensa y promoción de los intereses de los empresarios ante instancias públicas y privadas locales, nacionales e internacionales (ANDI, 2025a).
<i>Información y asesoría</i>	Generación y entrega de información económica, jurídica, ambiental y de comercio exterior; asesoría en temas clave para el sector empresarial (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Capacitación empresarial</i>	Organización de seminarios, talleres, congresos y eventos formativos para el fortalecimiento de las competencias empresariales (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Asesoría normativa</i>	Apoyo en la gestión de trámites y cumplimiento de normas ante entidades estatales, facilitando la operación legal de las empresas afiliadas (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Facilitación de negocios internacionales</i>	Promoción y apoyo a empresas para la inserción en mercados internacionales, facilitando el comercio exterior (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Espacios de concertación</i>	Generación de espacios de diálogo y concertación entre empresarios, instituciones y sectores para el desarrollo de políticas públicas y privadas (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Iniciativas como ANDI del futuro</i>	Promoción de la participación de jóvenes emprendedores y desarrollo de iniciativas innovadoras para el crecimiento empresarial (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Responsabilidad empresarial social</i>	Promoción de la gestión de RSE entre afiliados, apoyo en la elaboración de informes y participación en foros sociales (ANDI, 2025a; Parra, 2025).
<i>Proyectos especiales</i>	Desarrollo de proyectos como el Punto Focal Asia, Fundación ANDI, y programas contra la falsificación de productos y usurpación de marcas (ANDI, 2025a).

Nota. Elaborado basada en información de ANDI.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

La ANDI atiende principalmente al sector empresarial colombiano, representando y apoyando a empresas de manufactura, comercio, servicios y agroindustria, entre otros. En

Santander, la ANDI representa y articula a 91 empresas líderes con operaciones en el departamento, promoviendo la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo empresarial regional (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023). Sus servicios están dirigidos a asociados, gremios y emprendedores, con el objetivo de fortalecer la competitividad y el desarrollo económico del país (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023). La asociación tiene presencia nacional y promueve la internacionalización de las empresas colombianas, facilitando el acceso a mercados globales y la atracción de inversiones extranjeras (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).

Además, la ANDI ofrece asesorías especializadas en temas tributarios, logísticos, jurídicos, laborales, comercio exterior, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, generando valor a través de espacios de formación, relacionamiento e interacción empresarial (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023). Según una encuesta realizada por la ANDI Seccional Santander en 2023, sectores como agroindustrial, metalmecánico, manufactura automotriz, combustibles y biocombustibles, y servicios ambientales y energía han sido afectados por bloqueos en las vías, con más de 2.746 toneladas de productos represados, lo que evidencia el impacto directo de la ANDI en la cadena productiva regional (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).

Tabla 4. *Matriz ansoff.*

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción aplicada a ANDI Santander</i>
<i>Penetración de mercado</i>	Fortalecer la competitividad de empresas ya existentes en sectores tradicionales de Santander (manufactura, comercio, agroindustria) mediante asesorías, formación y representación gremial (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción aplicada a ANDI Santander</i>
<i>Desarrollo de mercado</i>	Promover la internacionalización de empresas colombianas, facilitando su acceso a mercados globales y atracción de inversiones extranjeras (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).
<i>Desarrollo de productos</i>	Apoyar la innovación y la creación de nuevos servicios o productos por parte de las empresas afiliadas, a través de programas de formación y asesoría especializada en temas como sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).
<i>Diversificación</i>	Impulsar la expansión de empresas hacia nuevos sectores económicos en la región, como servicios ambientales y energía, facilitando la diversificación de la cadena productiva regional (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2023).

3. Cargo y funciones desempeñadas

A continuación, se expone un informe detallado sobre las actividades y funciones desempeñadas durante la práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Se describe el cargo ocupado y las funciones desempeñadas durante la práctica empresarial realizada en la Asociación Nacional De Empresarios de Colombia (ANDI). Este análisis se enfoca en brindar un contexto sobre las responsabilidades asumidas, así como en evidenciar las competencias adquiridas en el ámbito de la gestión de riesgos y el comercio exterior en la industria del tabaco.

3.1 Cargo desempeñado

Durante la práctica, fue designado en el cargo de Practicante. Esta posición le permitió involucrarse directamente en la planificación, coordinación y ejecución de eventos institucionales. La designación proporcionó un marco para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad y desarrollarlos en un entorno profesional, alineado con la estrategia gremial de la seccional y el principio de confidencialidad

3.2 Funciones asignadas

Tabla 5. *Listado de funciones y horas asignadas.*

<i>Nombre de la Función</i>	<i>Horas por semana</i>
Apoyar planificación, coordinación y ejecución de eventos institucionales	10
Organizar el grupo ANDI del Futuro	8
Participar en elaboración de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) y estudios de coyuntura económica	10
Colaborar en implementación de estrategia seccional 2021-2025	6
Apoyar iniciativas de comunicación y fidelización de socios	6
Asistir en logística y seguimiento de juntas directivas y comités	6
Garantizar confidencialidad de la información manejada	2
<i>Total</i>	48

Nota. Elaborado con la designación empresarial.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Este apartado detalla los procesos, procedimientos y herramientas utilizados durante la práctica en la Asociación Nacional De Empresarios de Colombia (ANDI), proporcionando un marco claro para entender su interrelación en el contexto de la gestión gremial y eventos institucionales. A continuación, en la tabla 6 se presenta una tabla que relaciona los procesos asignados, sus respectivos procedimientos y las herramientas necesarias para cumplir con las actividades en la empresa

Tabla 6. *Procesos, procedimientos y herramientas*

<i>Proceso</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Herramientas</i>
<i>Planificación y ejecución de eventos institucionales</i>	Coordinar logística, agendas y participantes bajo supervisión gerencial	Software de eventos (e.g., Microsoft Teams), documentos Excel, correos institucionales-
<i>Elaboración de EOIC y estudios coyunturales</i>	Recopilar datos regionales, analizar representatividad, elaborar reportes	Plantillas EOIC, bases de datos ANDI, software estadístico (e.g., SPSS o Excel)
<i>Organización de ANDI del Futuro</i>	Reclutamiento, sesiones formativas y seguimiento de grupo juvenil	Plataformas virtuales (Zoom), materiales Boletín Institucional
<i>Implementación estrategia 2021-2025</i>	Apoyo en iniciativas de comunicación y fidelización de socios	Documentos estratégicos ANDI, redes sociales, CRM básico
<i>Logística de juntas y comités</i>	Preparar actas, seguimiento y garantizar confidencialidad	Word para minutas, calendarios compartidos, protocolos confidencialidad.

4. Marco conceptual y normativo

El marco conceptual resulta esencial para comprender los temas desarrollados durante la práctica empresarial en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Este apartado integra conceptos clave que sustentan la agremiación gremial, la representación empresarial y la gestión de eventos institucionales, alineados con las funciones desempeñadas como practicante. A continuación, se detallan cinco conceptos fundamentales, cada uno con su respectivo análisis y aplicación práctica

4.1 Marco conceptual

Agremiación gremial: asociación sin ánimo de lucro que propicia principios de libre empresa, competitividad y concertación público-privada.

Representación empresarial: vocería del sector privado ante instancias nacionales e internacionales, generando información estratégica y oportuna.

Gestión de eventos institucionales: procesos planificados para foros, congresos y talleres que facilitan networking, formación y políticas sectoriales.

Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC): herramienta de monitoreo económico que captura percepciones empresariales sobre producción, ventas y capacidad instalada.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): gestión voluntaria que integra preocupaciones sociales y ambientales en operaciones, alineada con ODS

4.2 Marco normativo

A continuación, la Tabla 7 presenta el marco normativo que incluye normativas institucionales, nacionales e internacionales relevantes para el desarrollo de las funciones desempeñadas durante la práctica empresarial y la elaboración de este informe. Se destacan seis disposiciones normativas clave consideradas en el contexto de la práctica.

Tabla 7. Marco normativo

<i>Norma</i>	<i>Descripción</i>
<i>Estatutos ANDI (Boletín Institucional)</i>	Regula misión, visión, principios éticos y estructura organizacional de la agremiación.
<i>Ley 1258 de 2008 (RSC)</i>	Establece lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa en Colombia.

<i>Norma</i>	<i>Descripción</i>
<i>Resolución 1491 de 2025 (MADS)</i>	Reglamenta Ley 2173/2021 sobre siembra obligatoria de árboles por empresas medianas y grandes.
<i>Decreto 1076 de 2015 (SG-SST)</i>	Reglamenta Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
<i>Normas ISO 9001:2015</i>	Sistema de Gestión de Calidad aplicado a servicios gremiales y procesos administrativos
<i>Ley 2232 de 2022</i>	Regula reducción gradual de plásticos de un solo uso y metas de reciclaje

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Este apartado presenta una propuesta de valor agregado a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). mediante la identificación de una problemática y el desarrollo de acciones concretas para su abordaje. Se describen los pasos, procedimientos y métodos empleados en este proceso, así como el impacto esperado.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante la práctica empresarial en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)., se identificó una problemática relacionada con la ineficiencia en la hora de comunicar y convocar eventos, charlas, comités y demás eventos promovidos por la seccional. Esta situación se evidenció en la cantidad de tiempo que toma convocar a todos los interesados en los diferentes eventos promovidos por la seccional, lo que generaba retrasos en la realización de las diferentes actividades que necesitaban apoyo. La ineficiencia en la comunicación también ocasionaba

confusiones sobre las prioridades en las diferentes convocatorias, afectando la capacidad de respuesta de los convocados y afiliados.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Para abordar la problemática de la ineficiencia en la difusión de las comunicaciones, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Paso 1: análisis de los canales de difusión

Se realizó un diagnóstico de los canales de difusión empleados para comunicar los eventos de la empresa. Este identificó ineficiencias en el uso de WhatsApp para compartir eventos, así como puntos de congestión en los procesos de difusión. Se detectaron oportunidades para optimizar la descongestión, integridad y seguridad de las comunicaciones.

Paso 2: propuesta de sistema automatizado de difusión en WhatsApp vía Excel

Se propuso el diseño de un sistema automatizado de difusión en WhatsApp vía Excel que incluyeras macros que facilitara la difusión de las comunicaciones, este sistema utiliza VBA (Visual Basic for Applications) para leer listas de contactos desde una hoja de Excel, personalizar mensajes con variables como nombre del destinatario y enlaces a documentos y enviarlos directamente vía la API de WhatsApp, reduciendo el proceso manual y los puntos de congestión en las comunicaciones.

En la tabla 8, se muestra la acción de lo mencionado anteriormente y la descripción, así como el impacto esperado a tener.

Tabla 8. *Acciones a contribuir*

<i>Acción</i>	<i>Descripción</i>	<i>Impacto esperado</i>
<i>Análisis de procesos de difusión</i>	Diagnóstico de los canales y procesos de comunicación.	Identificación de mejoras en el proceso de difusión de las comunicaciones.
<i>Diseño de un sistema automatizado de difusión en WhatsApp vía Excel.</i>	Propuesta de un sistema en Excel que facilite la difusión de las comunicaciones.	Mejora en la cogestión de las comunicaciones
<i>Capacitación del personal</i>	Documentación y guía del funcionamiento del sistema automatizado	Reducción de tiempo de difusión
<i>Evaluación continua</i>	Establecimiento de métricas para evaluar la efectividad del sistema y revisiones periódicas para ajustes.	Optimización continua de los procesos de difusión.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Se identificó que la mejora en los tiempos de difusión de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). puede contribuir significativamente a optimizar los procesos de difusión en la empresa. La implementación de sistemas automatizados para fomentar una mejor eficiencia en la difusión de las comunicaciones podría ayudar a abordar la falencia observada, permitiendo una reducción en el proceso de difusión de las comunicaciones.

Además, se sugiere que la empresa considere aplicar estas ideas en el futuro. Al hacerlo, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). no solo podrá mejorar su eficiencia en la difusión de las comunicaciones, sino que también promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo y eficaz alineado con sus objetivos organizacionales.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

A lo largo de la práctica empresarial en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), se adquirieron valiosos conocimientos, habilidades y destrezas que enriquecerán la futura integración en el mercado laboral. Se desarrolló una comprensión profunda de la economía regional mediante la participación en herramientas como la (EOIC) y estudios de coyuntura, fortaleciendo la capacidad para interpretar datos empresariales y contribuir a decisiones estratégicas. Se desarrollaron habilidades en planificación y ejecución de eventos institucionales, lo que mejoró mis competencias en coordinación logística, comunicación efectiva y trabajo colaborativo con diversos participantes. Además, la colaboración en los diferentes comités, y fidelización de socios brindó una visión integral de la representación gremial, responsabilidad social empresarial y alianzas público-privadas, esenciales para la promoción de la competitividad y libre empresa. La experiencia también enfatizó la importancia de la confidencialidad y ética profesional en entornos de alto impacto. Estos aportes enriquecen el perfil profesional y preparan para desafíos en el sector empresarial con mayor confianza y eficacia.

5.3 Plan de mejora

A continuación, en la tabla 9 se presenta un plan de mejora enfocado en optimizar el sistema de difusión de comunicaciones en Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Este sistema tiene como objetivo principal proponer mejoras concretas que aseguren la eficiencia a la hora de difundir los diferentes eventos de la seccional.

Tabla 9. *Propuesta de plan de mejora.*

<i>Acciones</i>	<i>Indicador</i>	<i>Hacer</i>	<i>Metas</i>	<i>Responsable</i>	<i>Recursos</i>
<i>Diseñar e implementar sistema VBA en Excel para automatizar envíos en WhatsApp</i>	Tasa de automatización de comunicaciones (TAC): (Mensajes automáticos / Total mensajes) x 100	1. Desarrollar macro VBA para leer listas de contactos y personalizar mensajes. 2. Integrar API de WhatsApp. 3. Probar con 50 contactos piloto.	- Automatizar 80% de la difusión -Tasa entrega mensajes >95%. - Cero errores macros recurrentes.	Practicante / Equipo comunicacione s	Excel, VBA, Cuenta API WhatsApp, Computador con acceso ANDI.
<i>Reducir tiempo manual de difusión de los diferentes eventos institucionales</i>	Reducción tiempo por campaña (RTC): (Tiempo manual inicial - Tiempo nuevo) / Tiempo inicial x 100	1.Capacitar usuarios clave en uso del sistema. 2. Monitorear congestione s resueltas.	-Reducir 70% tiempo por difusión. - Capacitar 100% usuarios en 1 mes.	Practicante/Jefe directo	Plantillas Excel listas, Tiempo capacitación (1 hora), Acceso a listas contactos Institucionales

Link Excel: [Sistema de envío automático Excel](#)

Link canva: bit.ly/3YM6lmw

Tabla 10. Plan de actividades

Actividad (Semanal)	Fase 1			Fase 2			Fase 3			Fase 4			Fase 5						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Preparación y Diseño	X	X	X																
1. Analizar procesos actuales de comunicación y congestiones				X	X														
2. Diseñar estructura Excel: listas, variables y macros VBA						X													
Desarrollo Técnico							X	X											
1. Desarrollar script VBA para lectura, personalización y API WhatsApp								X	X	X	X								
2. Revisión sobre los nuevos protocolos										X	X								
Implementación y Evaluación										X	X								
1. Realizar pruebas internas y manejo de errores													X	X					
2. Evaluar impacto (reducción tiempo manual) y ajustes finales																X	X	X	
Finalización																			X

6. Conclusiones y recomendaciones

La práctica empresarial en la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), ha permitido identificar oportunidades relacionadas con la comunicación, la estandarización de procesos y el fortalecimiento del trabajo colaborativo, la experiencia adquirida durante este periodo facilitó la aplicación de los conocimientos teóricos en un entorno real, contribuyendo al análisis y apoyo de las actividades asignadas.

Los resultados obtenidos evidencian que la implementación de acciones orientadas al fortalecimiento del sistema de difusión y la automatización de los procedimientos operativos puede generar impactos positivos en la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, se destacó la importancia de establecer indicadores claros de seguimiento y control que permitan optimizar la ejecución de las actividades y prevenir posibles fallas en los procesos.

En conclusión, el informe presenta una visión integral de la experiencia de práctica en la ANDI y sienta las bases para la formulación e implementación de propuestas de mejora continua que contribuyan al fortalecimiento de la organización. Al mismo tiempo, consolida aprendizajes relevantes para el futuro desempeño profesional, al articular la formación académica con las necesidades reales del entorno productivo.

Referencias

- ANDI. (s.f.). **Boletín institucional ANDI**. <https://www.andi.com.co/Home/Pagina/1050-biblioteca-digital#coleccionbibliograficaandi>
- ANDI. (2025a). **Seccional Santander**. <https://www.andi.com.co/Home/Seccional/10-santander>
- ANDI. (2025b). **Cámara de Proveedores y Canales de Distribución**. <https://www.andi.com.co/Home/Camara/24-proveedores-y-canales-de-distribucion>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023). **Comunicado Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Seccional Santander**. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17384-comunicado-asociacion-nacional-de-empre>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2023). *Inversión social empresarial en Colombia: Panorama 2023*. <https://www.andi.com.co/Uploads/Paper%205%20ed%20Inversion%20Social%20Empresarial%202025.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2025). *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC) - Enero-Julio 2025*. ANDI Seccional Santander. <https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Julio%202025.pdf>
- Belén, A., Navarro, Q., Análisis, D., y Mercado. (s.f.). *Dirección de Marketing*. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). Pearson.

- Feged Rivera, N. (2007). *Pertinencia de la adopción del objeto social indeterminado en el régimen societario colombiano*.
- IOE Business School. (2019). *Grupo IOE. Entorno económico de una empresa, ¿cómo se compone?* <https://www.grupoioe.es/entorno-economico-de-una-empresa/>
- Londoño, P. (2022, 2 de noviembre). *Cómo hacer un análisis PEST sobre tu empresa (con ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>
- López, J. (2020). *Organigrama de una empresa de comercialización internacional [Diagrama]*. En J. López, *Introducción al comercio internacional* (p. 15). Editorial ABC.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). *Circular Externa 015/2025*. <https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=1079295>
- North, D. C., y Bárcena, A. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz García, J. M. (2006). *Una propuesta metodológica para la construcción de los marcos conceptual y teórico de una investigación*. *Ciencia Administrativa*, (1) , 206-219.
- Ramos, A. L. Z. (2004). *Entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para el análisis* (Vol. 5). UNAB.
- Robledo, P. (2017). *Diferencias entre procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo*. *Medium*. <https://medium.com/@pedrorobledobpm/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo-cf51d4520f9c>
- Universidad Santo Tomás. (2021). *Reglamento de opciones de grado | Facultad de Negocios Internacionales* [PDF]. https://facultadnegociosinternacionales.ustabuca.edu.co/images/Documentos_Negocios_I

nternacionales/2023/REGLAMENTO-OPCIONES-DE-GRADO-PLAN-2018-2-
AprobConsejo-Academico-Particular-15-Octubre-2021.pdf

VLex. (2016). *Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores?* <https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645>