

**Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Cámara de Comercio de
Bucaramanga**

Ángel Dayanna Pinzón Rodríguez

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

Director

German Javier Corzo Ríos

Magister en Políticas Públicas y Desarrollo

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

A mi familia, fuente inagotable de amor y fortaleza, cuyo aliento constante iluminó mis días más desafiantes y transformó cada obstáculo en oportunidad de aprendizaje. Gracias por creer en mí incluso cuando mis propias dudas me flaqueaban, por brindarme el refugio de su paciencia y la energía de su esperanza para seguir adelante. Este logro es, en gran medida, el reflejo de sus sacrificios y de la fe que han depositado en mis sueños.

A mis compañeros de carrera, cómplices de largas jornadas de estudio, risas compartidas y proyectos entregados con el corazón. Ustedes enseñaron que el conocimiento trasciende las aulas cuando se construye en comunidad, y que la verdadera riqueza de esta profesión nace de la colaboración y el respeto mutuo. Cada conversación, cada debate y cada desvelo compartido han dejado huellas imborrables en mi formación.

A mis profesores, por su guía experta y su compromiso inquebrantable con la excelencia académica. Gracias por desafiar mis ideas, por ofrecer nuevos horizontes teóricos y por inculcarme la pasión por la investigación ética y rigurosa. Sus enseñanzas y su ejemplo han marcado el camino que hoy transito con humildad y responsabilidad.

Y, finalmente, a mis colegas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con quienes aprendí que el valor de un servicio se mide en la confianza que generan y en el impacto que dejan en la comunidad empresarial. Gracias por acogerme como parte de su equipo, por compartir su experiencia práctica y por mostrarme, día a día, cómo el compromiso y la vocación se traducen en resultados reales.

A todos ustedes, mi más sincera gratitud: este trabajo es tanto mío como suyo.

Contenido

Introducción	11
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Cámara de Comercio de Bucaramanga	13
1.1 Contexto de la práctica empresarial	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2. Perfil de la empresa.....	16
2.1 Razón social de la empresa	16
2.2 Objeto social de la empresa.....	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	18
2.4 Estructura organizacional.....	18
2.4.1 Misión de la empresa.....	19
2.4.2 Visión de la empresa.....	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos económicos	21
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	21
2.5.2 Entorno microeconómico	25
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	28
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	29
2.7.1 Desarrollo de mercado.....	30

2.7.2 Desarrollo de producto	30
2.7.3 Diversificación.....	31
2.7.4 Penetración del mercado.....	31
3. Cargo y funciones desempeñadas	33
3.1 Cargo desempeñado	33
3.2 Funciones asignadas.....	34
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	35
4. Marco conceptual y normativo	36
4.1 Marco conceptual	36
4.2 Marco normativo	38
5. Aportes.....	40
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	41
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	47
5.3 Plan de mejora.....	49
6. Conclusiones.....	52
7. Recomendaciones	53
Referencias.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Portafolio de productos y servicios - Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	29
Tabla 2. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	35
Tabla 3. <i>Procesos, procedimientos y herramientas</i>	35
Tabla 4. <i>Propuesta de plan de mejora Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	49

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	20
Figura 2. <i>Análisis PEST – Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	25
Figura 3. <i>Matriz de Porter- Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	28
Figura 4. <i>Matriz Ansoff</i>	32
Figura 5. <i>Mapa de procesos</i>	43

Resumen

A lo largo de la formación en negocios internacionales y su aplicación en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se identificó que la escasez de información sobre los procesos de exportación y la desconfianza de los empresarios en la entidad influyen en la realización de exportaciones. La función de la práctica empresarial consistió en examinar el impacto de estos factores en la toma de decisiones y proponer estrategias para mejorar el acceso a datos comerciales. Los hallazgos demostraron que la falta de información limita la internacionalización de las empresas y que la credibilidad de la Cámara de Comercio incide en el uso de sus servicios. El análisis destacó la necesidad de fortalecer la capacitación y el acceso a la información mediante herramientas digitales y consultorías, promoviendo así la competitividad de los negocios en el comercio internacional.

Palabras clave: exportación, importación, Cámara de Comercio, confianza empresarial, internacionalización.

Abstract

Throughout the training in international business and its application in the Bucaramanga Chamber of Commerce, it was identified that the scarcity of information on export processes and the distrust of entrepreneurs in the entity influence the realization of exports. The role of the business practice was to examine the impact of these factors on decision-making and propose strategies to improve access to trade data. The findings showed that the lack of information limits the internationalization of companies and that the credibility of the Chamber of Commerce affects the use of its services. The analysis highlighted the need to strengthen training and access to information through digital tools and consultancies, thus promoting business competitiveness in international trade.

Keywords: export, import, Chamber of Commerce, business confidence, internationalization.

Glosario

Asesoría en exportación: proceso mediante el cual se brinda información y orientación a las empresas sobre los requisitos, normativas y procedimientos necesarios para comercializar productos en mercados internacionales. (Hernández, 2019)

Barreras arancelarias: impuestos o tarifas impuestas por un país a productos importados con el fin de regular el comercio y proteger la producción nacional. (Krugman et al., 2018)

Barreras no arancelarias: restricciones al comercio internacional que no involucran impuestos, como normativas sanitarias, licencias de importación o certificaciones específicas. (Organización Mundial del Comercio, 2022)

Cámara de Comercio: entidad que representa y apoya a los empresarios, ofreciendo servicios como asesorías, capacitaciones y acompañamiento en procesos de formalización y comercio exterior. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023)

Comercio exterior: intercambio de bienes y servicios entre países, regulado por tratados internacionales, normativas locales y políticas económicas. (Organización Mundial del Comercio, 2021)

Exportación: proceso de envío y comercialización de bienes o servicios desde un país hacia otro, cumpliendo con regulaciones aduaneras y comerciales. (MinCit, 2023)

Importación: introducción de bienes o servicios provenientes de otro país para su comercialización o consumo en el mercado interno. (DIAN, Manual de importaciones y procedimientos aduaneros, 2022)

Internacionalización: estrategia empresarial que busca expandir operaciones a mercados extranjeros a través de exportaciones, inversiones o alianzas estratégicas. (Johanson y Vahlne , 2009)

Plan de exportación: documento estratégico que define los objetivos, pasos y recursos necesarios para la inserción de una empresa en el comercio internacional. (ProColombia, 2023)

Requisitos aduaneros: normativas y procedimientos establecidos por las autoridades para el control y regulación de mercancías que ingresan o salen de un país. (DIAN, 2022)

Introducción

El presente informe expone el desarrollo de una práctica empresarial llevada a cabo en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Santander), donde un estudiante del programa de Negocios Internacionales asumió el rol de negociador internacional. El eje central de esta práctica se enfocó en el fortalecimiento de los procesos técnicos de asesoría en exportación, mediante una propuesta de valor que estructuró de forma clara y funcional las etapas del acompañamiento a empresarios interesados en internacionalizar sus productos o servicios. Esta intervención se apoyó en conceptos como la preparación exportadora (Leonidou, 2004) y los principios de aprendizaje para adultos planteados por Knowles (1980), permitiendo la creación de un modelo práctico basado en un mapa de procedimientos técnicos y herramientas de evaluación cualitativas y cuantitativas.

Durante el proceso de práctica, se identificaron debilidades recurrentes entre las empresas asesoradas por la Cámara de Comercio, relacionadas con el desconocimiento de trámites aduaneros, documentación obligatoria y canales de comercialización internacional. A partir de entrevistas semiestructuradas y el uso de criterios de viabilidad exportadora definidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se diseñaron acciones pedagógicas y técnicas para brindar orientación inicial efectiva, estas incluyeron talleres explicativos, listas de verificación y sesiones de seguimiento, permitiendo evaluar tanto la efectividad en la comprensión del proceso como la eficiencia en la gestión documental. Se establecieron indicadores que midieran el impacto de la intervención, con una meta del 50 % de mejora en la comprensión y 90 % en el cumplimiento de requisitos básicos en la primera revisión.

El informe está estructurado en seis capítulos. El primero presenta el contexto, la justificación y los objetivos del ejercicio práctico. El segundo capítulo desarrolla el perfil institucional de la Cámara de Comercio, incluyendo su estructura organizacional y entorno

económico. El tercer capítulo describe el cargo ocupado, sus funciones y los procedimientos aplicados. En el capítulo cuatro se detallan los marcos normativo y conceptual que sustentaron el trabajo. El quinto capítulo recopila la propuesta de valor, la caracterización de la problemática, los aportes realizados, el impacto proyectado y el plan de mejora. Por último, el capítulo seis incluye las conclusiones y recomendaciones derivadas del ejercicio, resaltando su contribución a la mejora de los servicios de asesoría exportadora de la entidad y su impacto en la competitividad regional.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Cámara de Comercio de Bucaramanga

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Este capítulo analiza el entorno de la práctica empresarial desarrollada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se llevó a cabo un estudio sobre el respaldo brindado a las empresas interesadas en exportar. La actividad se enfocó en proporcionar a los empresarios información básica sobre los principios de exportación, permitiéndoles comprender los requisitos fundamentales para acceder a los mercados internacionales. Igualmente, se presentaron sugerencias estratégicas para las empresas con potencial exportador, con el propósito de orientarlas en la continuidad de su proceso de internacionalización. Dentro de las responsabilidades asignadas, también se realizó la derivación de remitentes a otros programas de la Cámara de Comercio y sus aliados, asegurando que las empresas accedieran a herramientas y consultorías especializadas para fortalecer sus capacidades comerciales. En este capítulo, se presentará un análisis detallado sobre la importancia de estos procedimientos en la promoción del comercio internacional, la interacción con los empresarios y las estrategias implementadas para optimizar el acceso a información clave.

1.2 Justificación

La necesidad de fortalecer el respaldo a las empresas interesadas en exportar llevó a la Cámara de Comercio de Bucaramanga a impulsar la vinculación de un practicante en el área de consultoría en comercio internacional. Muchas compañías enfrentan dificultades para acceder a información precisa y estructurada sobre los principios de exportación, lo que limita su capacidad de internacionalización. En este contexto, la labor desempeñada se centró en orientar a los

empresarios mediante la provisión de recursos educativos y estrategias innovadoras que facilitaran la comprensión del proceso. Al reconocer la importancia de mejorar estos servicios, la Cámara de Comercio identificó en la incorporación de un pasante una oportunidad para optimizar sus procedimientos y fortalecer su impacto en el entorno empresarial.

Esta práctica fue seleccionada como alternativa de grado por ofrecer la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos en negocios internacionales, en particular en las áreas de comercio exterior y finanzas internacionales. Igualmente, representa una oportunidad para desarrollar competencias en consultoría empresarial y metodologías de enseñanza a través del uso de algoritmos, presentaciones y otras herramientas pedagógicas que refuercen la comprensión de los procesos de exportación. Con esta experiencia, no solo se fortalecen las habilidades profesionales, sino que también se contribuye al desarrollo empresarial mediante la entrega de información clara y organizada que facilite la expansión de operaciones en los mercados globales.

La finalización de esta práctica aportará un valor significativo a los procedimientos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ya que permitirá optimizar la asistencia brindada a las empresas que buscan exportar. La implementación de técnicas educativas facilitará la comprensión de los requisitos y procesos del comercio internacional, reduciendo las barreras de entrada para las pequeñas y medianas empresas. Además, el fortalecimiento del apoyo proporcionado por la Cámara contribuirá a generar confianza en los empresarios, incentivando su participación en programas de internacionalización y consolidando a la institución como un referente en el respaldo al comercio internacional.

¿De qué manera la implementación de procedimientos técnicos puede mejorar la contribución en las exportaciones para las empresas vinculadas a la Cámara de Comercio?

1.3 Objetivos

Los objetivos de esta práctica profesional definen el objetivo principal y los objetivos específicos a lograr en su desarrollo. Los objetivos generales y específicos se han establecido en forma infinita, garantizando coherencia con la justificación y previniendo contradicciones en su formulación. Se han empleado verbos para su escritura que posibiliten su realización dentro del período de práctica, tales como analizar, identificar, describir, comparar y examinar, asegurando su factibilidad y evaluación.

Es crucial que los objetivos establecidos ayuden a entender el proceso de exportación por las compañías asociadas a la Cámara de Comercio, mejorando el acceso a la información esencial a través de técnicas pedagógicas. Se han escogido medidas específicas que posibilitan tratar el problema desde diferentes puntos de vista, simplificando su realización en el plazo previsto.

1.3.1 Objetivo general

Proponer nuevos procedimientos técnicos que contribuyan a la mejora en los procesos de exportación para las empresas vinculadas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Santander).

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y dificultades de las empresas vinculadas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Santander) en el proceso de exportación.
- Describir los procedimientos técnicos que se utilizan en las empresas vinculadas a la cámara de comercio de Bucaramanga (Santander) en los procesos de exportación.
- Examinar la efectividad y eficacia de los procesos técnicos implementados en el proceso de exportación de las empresas vinculadas a la cámara de comercio de Bucaramanga (Santander).

2. Perfil de la empresa

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) es una entidad privada sin ánimo de lucro que desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y empresarial de la región. Su labor se orienta al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo, al respaldo del crecimiento de empresarios y emprendedores, y a la garantía en la prestación eficiente de los servicios delegados por el Estado. A través de diversas iniciativas, la entidad busca consolidarse como un actor estratégico en la promoción del bienestar económico y social en Santander.

Este capítulo expone una visión detallada sobre la estructura y el funcionamiento de la CCB, abordando aspectos como su razón social, objeto social y principales datos de contacto. Igualmente, se describe su organización interna, incluyendo su misión, visión y organigrama, los cuales evidencian su compromiso con el desarrollo empresarial y el progreso regional. Esta información facilita la comprensión del rol que desempeña la entidad dentro del ecosistema económico y su impacto en la comunidad empresarial.

2.1 Razón social de la empresa

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) es una entidad sin ánimo de lucro, identificada con el NIT 890.200.110-1, cuya labor se orienta al desarrollo socioeconómico de la región a través del fortalecimiento de la competitividad empresarial y la prestación eficiente de los servicios delegados por el Estado.

De acuerdo con su política de tratamiento de datos personales, la CCB actúa como responsable del manejo de la información recopilada en sus formularios, con el propósito de gestionar trámites de inscripción y participación en programas, eventos y actividades de interés para los empresarios.

Adicionalmente, la CCB tiene la responsabilidad de comunicar sobre eventos organizados por la entidad, los cuales están relacionados con sus funciones, servicios, productos y programas de formación académica, con el objetivo de evaluar constantemente la calidad de los servicios ofrecidos.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga se distingue por su compromiso con el desarrollo empresarial de la región, proporcionando herramientas necesarias para que las empresas continúen su crecimiento y contribuyan al progreso socioeconómico de Santander.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se orienta a la ejecución de actividades dirigidas al desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial en la región. Como entidad sin ánimo de lucro, su propósito principal es promover la competitividad y el crecimiento económico mediante la prestación de servicios de registro, capacitación y asesoría a empresarios y emprendedores. Además, cumple con el rol de entidad delegada por el Estado para la administración del Registro Mercantil y otros registros públicos, garantizando la legalidad y transparencia en la actividad comercial.

Por otra parte, la Cámara de Comercio de Bucaramanga impulsa la innovación, el acceso a nuevos mercados y el fortalecimiento de la productividad en el sector empresarial, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de Santander. A través de programas y estrategias enfocadas en la formalización y el crecimiento de las empresas, se busca generar un entorno propicio para la inversión y la creación de empleo en la región. En este sentido, la Cámara de Comercio de Bucaramanga trabaja en el fortalecimiento de la competitividad empresarial y regional, además de

garantizar la eficiente prestación de los servicios delegados por el Estado (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s.f.).

De esta manera, su objeto social se encuentra alineado con la misión de impulsar la competitividad regional y mejorar el ecosistema empresarial, desempeñando un papel clave en la articulación de iniciativas público-privadas que favorezcan el progreso económico local.

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

A continuación, se presentan los datos de contacto fundamentales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, incluyendo su dirección, teléfono, correo electrónico y el nombre del jefe inmediato. Esta información facilita la comunicación con la entidad y el acceso a sus servicios.

- Dirección: Carrera 19 No. 36 - 20 Centro / Carrera 34 No. 44- 79 Cabecera Bucaramanga, Santander, Colombia (Cámara de Comercio de Bucaramanga - [Contactos])
- Teléfono: (607) 6527000 Ext. 236 y 381
- Correo electrónico: info@camaradirecta.com.
- Jefe inmediato: Marco Andrés Vásquez Méndez

2.4 Estructura organizacional

En los siguientes numerales se desarrollará información clave sobre la estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, incluyendo su misión, visión y organigrama. Estos aspectos permiten comprender su propósito, dirección estratégica y la distribución de funciones dentro de la entidad.

2.4.1 Misión de la empresa

La Cámara de Comercio de Bucaramanga se define como una entidad comprometida con el desarrollo regional, enfocándose en el fortalecimiento y crecimiento del sector empresarial, al considerar a los empresarios como el eje central de su labor. Según la organización, "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

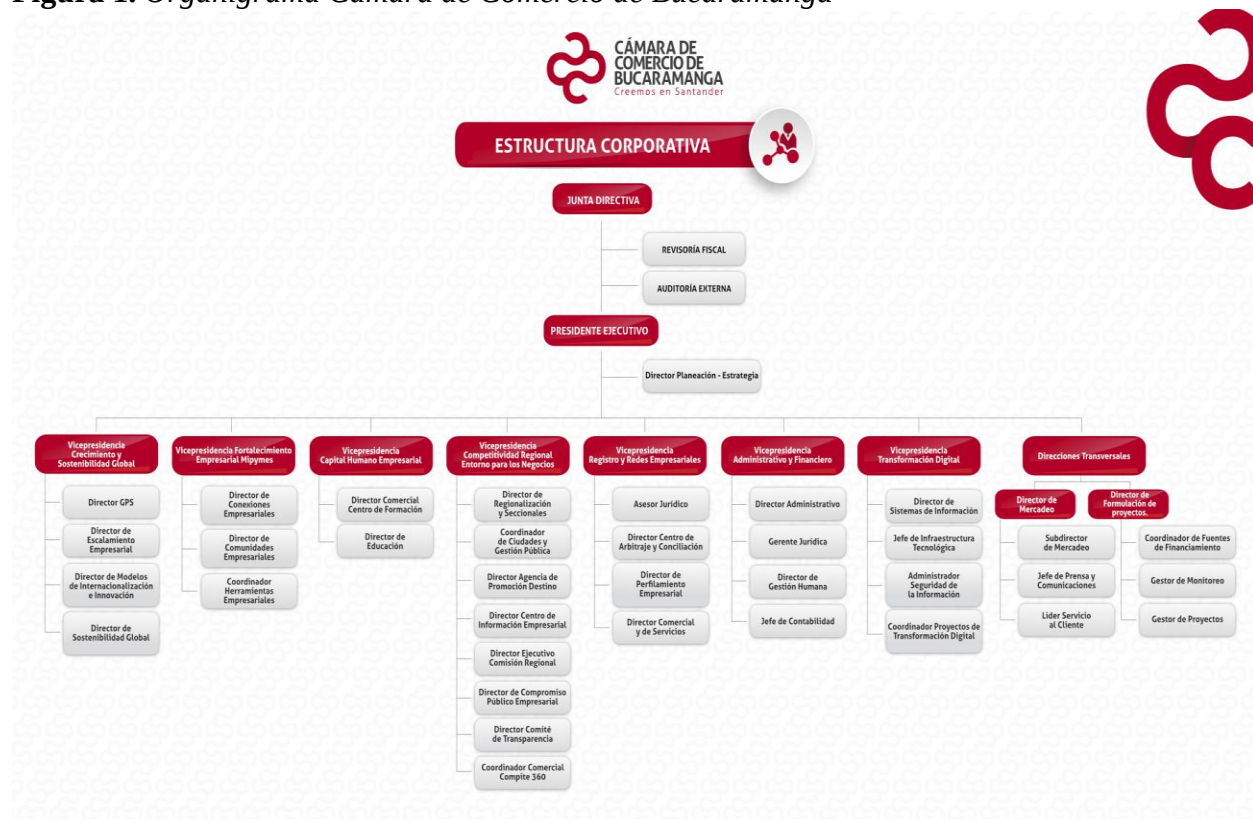
Para el año 2030, la Cámara de Comercio de Bucaramanga aspira a consolidarse como la principal Agencia de Desarrollo Empresarial y Regional en Santander, promoviendo la articulación entre el sector público y privado con el propósito de fortalecer y potenciar a los empresarios de la región en el ámbito global. En este sentido, la organización plantea que “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

La figura 1 detalla el organigrama de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que establece la estructura jerárquica y funcional de la entidad, definiendo los niveles de autoridad, los cargos directivos y la distribución de responsabilidades. La Presidencia Ejecutiva encabeza la organización, supervisando las áreas estratégicas y operativas encargadas del desarrollo empresarial, la competitividad regional y la prestación de servicios.

Además, se incluyen departamentos administrativos y financieros que garantizan la operatividad de la entidad. Esta estructura permite una gestión eficiente de los procesos internos, asegurando que cada unidad cumpla con sus funciones y contribuya al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Figura 1. Organigrama Cámara de Comercio de Bucaramanga



Tomado de (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020).

2.5 Aspectos económicos

El estudio del entorno económico de Bucaramanga, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, evidencia una ciudad en constante crecimiento y evolución. Desde una perspectiva macroeconómica, Bucaramanga ha sido reconocida como el "milagro económico de Colombia" debido a su desempeño en áreas como la generación de empleo, el desarrollo de infraestructura y los avances en educación. Además, la ciudad se ha posicionado como una de las más competitivas del país, ocupando el quinto lugar en el Índice de Competitividad de Ciudades, con una puntuación de 6,31 sobre 10.

En el ámbito microeconómico, Bucaramanga se distingue por su bajo costo de vida y una inflación controlada. En diciembre de 2023, la inflación anual se ubicó en 8,96%, reduciéndose al 8,09% en enero de 2024, cifras inferiores al promedio nacional. Este entorno económico favorable ha sido impulsado por políticas gubernamentales orientadas al fortalecimiento empresarial y la internacionalización, así como por la implementación de proyectos estratégicos como la Zona Franca Santander y estudios sectoriales en industrias clave como joyería, calzado y tecnologías de la información.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El análisis PEST permite evaluar los factores externos que pueden influir en la gestión y el desarrollo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), facilitando la identificación de oportunidades y riesgos que afectan su desempeño y la expansión empresarial en Santander.

2.5.1.1 Factores políticos.

- Estabilidad política y regulación: Colombia ha conservado una estabilidad política relativa, lo que propicia un entorno predecible para el ámbito empresarial. No obstante, las modificaciones en las regulaciones fiscales y laborales pueden suponer retos para las compañías inscritas en la CCB.
- Políticas de respaldo empresarial: tanto el gobierno nacional como el regional han establecido programas de estímulo fiscal, financiación y formación para empresas. La CCB juega un rol fundamental en la administración y propagación de estas iniciativas.
- Corrupción y transparencia: a pesar de que Colombia ha progresado en términos de transparencia, la corrupción continúa siendo un elemento que impacta en la confianza en las instituciones y en la implementación de políticas de economía.
- Acuerdos comerciales e integración económica: la implicación de Colombia en acuerdos de libre comercio y su incorporación a los mercados globales generan posibilidades para las compañías de la región, en particular en términos de exportación.

2.5.1.2 Factores económicos.

- Desarrollo económico regional: en sectores como la agroindustria, el turismo y la tecnología, Santander ha demostrado un crecimiento robusto. La CCB promueve la competitividad de estos sectores a través de programas de consolidación empresarial.
- Inflación y tasas de interés: en años recientes, la inflación en Colombia ha mostrado una fluctuación, impactando el poder de compra y la planificación financiera de las compañías. Las tasas de interés elevadas pueden restringir la obtención de crédito.

- Desempleo y mercado laboral: pese a que Bucaramanga presenta uno de los índices de desempleo más bajos del país, el empleo no formal continúa siendo un desafío. La CCB promueve la formalización y formación de la fuerza laboral.

- Acceso a financiación: para numerosas pequeñas y medianas empresas, el acceso a crédito continúa siendo un reto, por lo que la CCB fomenta opciones de financiación y simplifica su acceso a inversores.

2.5.1.3 Factores sociales.

- Educación y capacitación empresarial: Bucaramanga dispone de universidades y centros educativos de excelente nivel, lo que fomenta el surgimiento de startups y empresas innovadoras. La CCB implementa programas de capacitación para empresas con el objetivo de potenciar la habilidad de administración de los emprendedores.

- Transformación en hábitos de consumo: los clientes han modificado sus hábitos de adquisición, optándose más por el comercio electrónico y productos de sostenibilidad. La CCB ha impulsado tácticas digitales para ajustar a las compañías a este cambio.

- Crecimiento demográfico y urbanización: Bucaramanga ha vivido un aumento en la población y un incremento en la urbanización, lo que estimula la necesidad de bienes y servicios, creando así oportunidades comerciales.

- Responsabilidad social y sostenibilidad: el aumento de la sensibilidad acerca del efecto ambiental y social de las compañías está fomentando la implementación de modelos de negocio sustentables. La CCB promueve acciones corporativas responsables.

2.5.1.4 Factores tecnológicos.

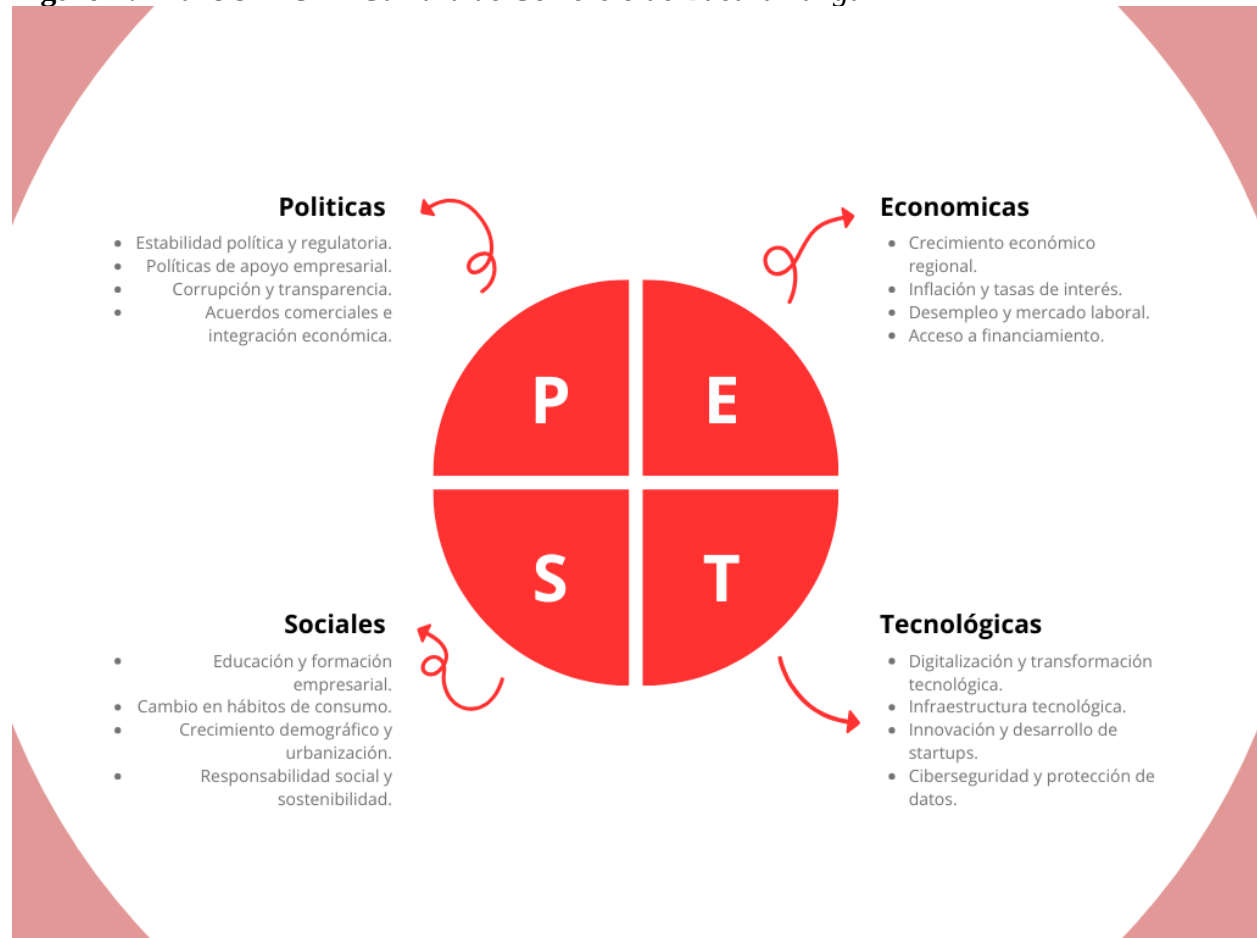
- Digitalización y transformación tecnológica: la adopción de tecnologías como inteligencia artificial, comercio electrónico y automatización ha sido clave para mejorar la competitividad empresarial en Santander. La CCB ofrece apoyo en transformación digital.
- Infraestructura tecnológica: Bucaramanga ha mejorado su conectividad y acceso a herramientas digitales, aunque todavía existen brechas tecnológicas en sectores rurales. La CCB trabaja en la reducción de esta brecha mediante asesorías y capacitaciones.
- Innovación y crecimiento de startups: la ciudad ha experimentado un incremento en la cantidad de startups tecnológicas, respaldadas por programas de incubación y aceleración impulsados por la CCB en colaboración con universidades y entidades del entorno emprendedor.
- Ciberseguridad y protección de datos: con el auge del comercio digital, la seguridad de la información se ha transformado en una prioridad. La CCB se enfoca en concienciar y formar a las empresas en este campo.

Este análisis PEST evidencia que la Cámara de Comercio de Bucaramanga opera en un entorno con múltiples oportunidades y desafíos. Aunque la estabilidad política y los programas de apoyo empresarial proporcionan condiciones favorables, factores como la inflación, las dificultades de financiamiento y la brecha tecnológica pueden representar obstáculos. No obstante, mediante iniciativas de capacitación, transformación digital y fortalecimiento empresarial, la CCB se posiciona como un actor clave en el impulso del crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en Santander.

Como se presenta en la Figura 2, la matriz PEST sintetiza las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que condicionan la actuación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el entorno de las empresas asesoradas. Esta herramienta contextualiza los riesgos

y oportunidades que influyen en la internacionalización empresarial y orienta las prioridades del proceso de asesoría.

Figura 2. Análisis PEST – Cámara de Comercio de Bucaramanga



La Figura 2 resume las principales fuerzas externas que afectan la asesoría exportadora, señalando elementos que deben mitigarse o aprovecharse en la formulación de estrategias.

2.5.2 Entorno microeconómico

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) es un organismo privado no lucrativo que desempeña tareas asignadas por el Estado, con el objetivo de impulsar el crecimiento económico

de la región y elevar el nivel de vida en Santander. Diversos factores afectan directamente su funcionamiento y la provisión de servicios a emprendedores y comerciantes.

2.5.2.1 Proveedores. Los proveedores de la CCB son los que proporcionan productos y servicios fundamentales para su funcionamiento:

- Gobierno Nacional y entidades estatales: mediante regulaciones y delegaciones, definen el entorno jurídico y normativo en el que funciona la CCB.
- Compañías tecnológicas y de software: ofrecen plataformas en línea para procesos en línea, gestión de bases de datos y digitalización de servicios.
- Instituciones educativas y consultoras especializadas: ofrecen respaldo en la implementación de programas de capacitación empresarial, orientación técnica y fortalecimiento de habilidades empresariales.

2.5.2.2 Clientes. Los usuarios y beneficiarios de sus servicios son los clientes de la CCB:

- Empresas y comerciantes formales: exigen inscripción comercial, orientación jurídica y programas de robustecimiento de la empresa.
- Emprendedores y startups: desean capacitación en administración de empresas, fortalecimiento de habilidades y acceso a redes comerciales.
- Organismos públicos y privados: se favorecen de investigaciones económicas e información estadística suministrada por la CCB para la toma de decisiones estratégicas.

2.5.2.3 Competidores. Aunque la CCB no tiene objetivos de lucro, hay participantes que proporcionan servicios alternativos, creando así competencia indirecta:

- Otras cámaras de comercio: entidades parecidas que funcionan en otras zonas ofreciendo servicios parecidos.
- Consultoras privadas: compañías expertas en consultoría jurídica, financiera y de administración de empresas.
- Incubadoras y aceleradoras de empresas: organizaciones que respaldan a los emprendedores a través de asesoría, networking y capacitación.
- Plataformas digitales de capacitación para negocios: lugares virtuales que brindan cursos, consultorías y recursos para emprendedores sin necesidad de intermediación de la CCB.

El análisis del ambiente microeconómico de la Cámara de Comercio de Bucaramanga evidencia que su perdurabilidad y expansión se basan en la renovación continua de sus servicios, la eficacia en la administración de proveedores y la distinción ante opciones privadas. En un ambiente extremadamente cambiante, la CCB necesita seguir potenciando su digitalización, mejorar su propuesta de valor y consolidar su función como pilar del crecimiento empresarial en la región.

Como se aprecia en la Figura 3, la Matriz de Porter (o análisis competitivo) destaca las dinámicas competitivas del sector de servicios de apoyo empresarial, incluyendo proveedores, competidores, sustitutos y el poder de negociación de clientes. Este análisis permite dimensionar la posición de la Cámara frente a otros actores y diseñar acciones que refuercen su propuesta de valor.

Figura 3. Matriz de Porter- Cámara de Comercio de Bucaramanga

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



La Figura 3 muestra las fuerzas competitivas más relevantes para la Cámara y orienta la priorización de iniciativas de valor agregado en los servicios de internacionalización.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Como se aprecia en la Tabla 1, se presenta el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la Cámara de Comercio, ordenado por categorías y actividades económicas. Esta tabla sirve de referente para entender qué actividades atiende la institución y cómo se vinculan sus servicios (registro, formación y asesoría) con las necesidades del tejido empresarial de la región.

Tabla 1. *Portafolio de productos y servicios - Cámara de Comercio de Bucaramanga*

Categoría	Producto / Servicio	Código CIU
Registros públicos	Matrícula mercantil y su renovación	8411
Registros públicos	Registro de entidades sin ánimo de lucro	9499
Registros públicos	Registro único de proponentes (RUP)	8411
Registros públicos	Registro nacional de turismo (RNT)	7990
Registros públicos	Registro de veedurías ciudadanas	8411
Registros públicos	Registro de entidades de economía solidaria	9499
Servicios virtuales	Trámites en línea	6312
Servicios virtuales	Consultas de información empresarial	6399
Formación y capacitación empresarial	Programas de fortalecimiento empresarial	8550
Formación y capacitación empresarial	Comunidades empresariales	9499
Servicios para afiliados	Red de afiliados	9499
Servicios para afiliados	Acceso a eventos y convocatorias	8230
Información económica y estadística	Informes del entorno económico	6399
Información económica y estadística	Datos abiertos	6399
Apoyo al emprendimiento y la innovación	Centros de desarrollo empresarial	8413
Apoyo al emprendimiento y la innovación	Programas de innovación	7210

La Tabla 1 sintetiza la oferta institucional y permite identificar las líneas de servicio relacionadas con la asesoría exportadora y la promoción de la internacionalización.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

La matriz de Ansoff es una herramienta estratégica que permite evaluar las oportunidades de expansión de una organización a través de cuatro estrategias: penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. En el caso de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), su objetivo principal radica en impulsar el crecimiento

empresarial en la región de Santander mediante la formalización, capacitación y apoyo a emprendedores y empresas en sus distintos servicios. Cada cuadrante de la matriz representa un análisis detallado de la organización y su impacto en el mercado, por lo que se presentan a continuación las estrategias planteadas.

2.7.1 Desarrollo de mercado

Este enfoque se basa en la expansión de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) hacia nuevas audiencias o zonas geográficas. Entre las estrategias aplicadas se encuentran:

- Expansión territorial de los programas de apoyo empresarial hacia municipios de Santander con menor cobertura.
- Digitalización de trámites, facilitando el acceso a los servicios sin necesidad de desplazamiento.
- Alianzas estratégicas con otras Cámaras de Comercio, promoviendo el intercambio de conocimientos y la ampliación de programas de innovación y emprendimiento.

2.7.2 Desarrollo de producto

Esta estrategia se centra en la innovación de los servicios que la CCB ofrece para adaptarse mejor a las necesidades cambiantes del sector empresarial en Santander. Las estrategias aplicadas incluyen:

- Creación de programas de financiamiento para empresarios, facilitando el acceso a capital de trabajo y expansión de negocios.

- Implementación de herramientas de inteligencia de mercado, proporcionando información clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Mejoras en plataformas digitales, optimizando la accesibilidad a información, asesorías y trámites de manera ágil y eficiente.

2.7.3 Diversificación

Esta estrategia abarca la incursión de la CCB en áreas innovadoras, con el objetivo de ampliar su impacto en el desarrollo empresarial. Algunas de las iniciativas implementadas incluyen:

- Creación de un centro de innovación y tecnología, impulsando el crecimiento de emprendimientos digitales y tecnológicos.
- Programas de internacionalización, facilitando la expansión de empresas locales hacia mercados extranjeros mediante asesorías y estrategias de exportación.
- Implementación de programas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), promoviendo prácticas empresariales alineadas con el desarrollo sostenible.

2.7.4 Penetración del mercado

Este enfoque busca fortalecer la presencia de la CCB dentro de su mercado actual, optimizando los servicios ya ofrecidos para aumentar su uso por parte de empresarios y emprendedores. Algunas estrategias clave incluyen:

- Mayor promoción de la formalización empresarial, resaltando sus beneficios fiscales y legales.

- Optimización de servicios como el registro mercantil, certificaciones digitales y trámites empresariales.
- Incremento de la oferta de capacitaciones y consultorías empresariales, impulsando la competitividad y digitalización de los negocios locales.

Como se observa en la Figura 4, la Matriz de Ansoff propone opciones estratégicas — penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación— aplicables a la expansión de los servicios de la Cámara. Esta representación facilita entender cómo la entidad puede ampliar su impacto mediante la optimización de programas existentes y la creación de nuevas ofertas orientadas a la exportación.

Figura 4. Matriz Ansoff



La Figura 4 ilustra las alternativas estratégicas que permitirían a la Cámara aumentar su alcance y promover la internacionalización de las empresas atendidas.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En este apartado se hablará del cargo y de las funciones como Negociador Internacional en el Consultorio Exportador de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde el profesional desempeña un papel clave en el fortalecimiento de la cultura exportadora de la región. A través de procesos de orientación, análisis y remisión estratégica, donde brinda acompañamiento personalizado a empresarios que buscan acceder a mercados internacionales. Para ello, hace uso de herramientas institucionales, metodologías de diagnóstico básico exportador y sistemas de información que permiten identificar el potencial exportador de cada empresa, guiándolas hacia rutas de internacionalización efectivas mediante la articulación con programas internos y aliados del ecosistema empresarial.

3.1 Cargo desempeñado

El profesional en el cargo de Negociador Internacional ejecuta un rol fundamental en el apoyo y fortalecimiento del comercio internacional en la región, mediante su trabajo en el Consultorio Exportador de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Su dirección se enfoca en proporcionar apoyo estratégico a empresas locales que deseen incursionar en mercados globales.

Entre sus responsabilidades primordiales se incluye la guía inicial para empresarios, detallando de forma clara y organizada los fundamentos esenciales del proceso de exportación, que incluyen elementos logísticos, documentales y comerciales. Además, lleva a cabo un análisis inicial del perfil exportador de las compañías, con el objetivo de reconocer aquellas con mayor potencial para expandirse a nivel global.

3.2 Funciones asignadas

- Orientar a las empresas interesadas en explicarles mediante información básica principio de exportación: el negociador internacional acompaña de manera cercana a las empresas que manifiestan interés en exportar, brindándoles una guía inicial clara y sencilla sobre los conceptos esenciales del comercio exterior.
- Brindar recomendaciones para la continuación de su proceso, buscando determinar aquellas que tengan potencial exportador: después de escuchar a cada empresario y entender su producto, su modelo de negocio y sus capacidades, el negociador ofrece recomendaciones concretas que les permitan avanzar en su proceso de internacionalización.
- Remitir a otros programas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga o sus aliados: con base en los retos y necesidades particulares detectados durante la asesoría, el negociador internacional actúa como puente entre la empresa y otras iniciativas de apoyo disponibles.

Como se observa en la Tabla 2, se presenta el listado de funciones asignadas al cargo de Negociador Internacional en el consultorio exportador. Este inventario describe las responsabilidades principales —orientación inicial, evaluación de viabilidad, revisión documental, remisión a programas y seguimiento— y sirve para identificar las tareas operativas que sustentan la prestación del servicio, así como los puntos de interacción con las empresas y otras dependencias de la Cámara.

Tabla 2. *Listado de funciones y horas asignadas*

Nombre de la función	Horas por semana
Orientar a las empresas interesadas en explicarles mediante información básica principio de exportación	2
Brindar recomendaciones para la continuación de su proceso, buscando determinar aquellas que tengan potencial exportador	5
Remitir a otros programas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga o sus aliados	5
Total	12

La Tabla 2 sintetiza las labores del puesto y facilita la comprensión de cómo cada función contribuye al proceso de asesoría exportadora, permitiendo además detectar responsabilidades concretas a la hora de aplicar el mapa de procesos y el plan de mejora.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Como se muestra en la Tabla 3, el plan de mejora articula los aspectos a fortalecer, metas, acciones concretas, indicadores, responsables y cronograma. Esta tabla funciona como la hoja de ruta operativa que permitirá convertir los hallazgos del diagnóstico en intervenciones medibles y replicables.

Tabla 3. *Procesos, procedimientos y herramientas*

Proceso	Procedimiento	Herramienta
Orientación a las empresas sobre los principios básicos de exportación	Contactar las empresas y agendar reunión para exponerles la información.	Office, IR compite 360.
Brindar recomendaciones para la continuación del proceso	Evaluación a las empresas mediante formatos de validación para ver la viabilidad de estas mismas	Excel, Google.

Proceso	Procedimiento	Herramienta
Remitir a otros programas del GPS de la cámara de comercio de Bucaramanga	Se remite a futuros exportadores con los documentos solicitados y continuación del proceso	Correo, office.

La Tabla 3 resume las acciones prioritarias (pre-contacto, difusión, uso del flowchart, contingencia y seguimiento) y los indicadores asociados para evaluar la efectividad de la intervención.

4. Marco conceptual y normativo

En los siguientes apartados se presentan dos marcos fundamentales para comprender y sustentar el estudio: el marco conceptual, que integra de manera lógica las ideas, teorías y argumentos sobre consultoría en exportación, métodos didácticos e internacionalización empresarial (Ortiz, 2006), y el marco normativo, que recopila las disposiciones institucionales, nacionales e internacionales que regulan las funciones del Negociador Internacional en el Consultorio Exportador, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y la protección de datos durante las asesorías. Cada sección incluirá referencias precisas a las fuentes utilizadas, ofreciendo al lector un contexto claro sobre los conceptos clave y el entramado legal que rige el desarrollo de la práctica.

4.1 Marco conceptual

El marco conceptual profundiza en la manera como la asesoría exportadora de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se organiza en torno a tres ejes centrales: la consultoría técnica, los métodos didácticos y la red de apoyo institucional, reflejando las funciones de orientación, recomendación y remisión que despliega el Negociador Internacional.

En primer lugar, la consultoría en exportación se entiende como un acompañamiento integral que inicia con la orientación básica, en la cual el negociador ofrece a las empresas una explicación clara de los principios del comercio exterior (Cavusgil et ál, 2020). A través de un diagnóstico inicial o etapa de export readiness se analizan la capacidad productiva, la calidad de los productos y los recursos financieros para determinar su potencial exportador (Leonidou, 2004).

A continuación, el proceso se visualiza en una línea de tiempo de seis fases:

- Investigación de mercado, donde se recolecta y analiza información sobre demanda, competencia y requisitos legales en los mercados meta.
- Preparación exportadora, que evalúa el grado de preparación de la empresa y permite formular recomendaciones personalizadas para potenciar sus fortalezas y cerrar brechas identificadas.
- Documentación y cumplimiento legal, fase en la que se gestionan licencias, certificados de origen y demás trámites aduaneros.
- Logística y transporte internacional, donde se planifican rutas, seguros y operadores para garantizar entregas puntuales.
- Promoción en el mercado destino, mediante ferias, misiones comerciales y campañas de marketing específicas.

Servicio postventa, consistente en recopilar feedback para ajustar estrategias y fortalecer la relación con el cliente (Rodrigue, 2017; Morgan y Katsikeas, 1997; Leonidou, 2004; Katsikeas & Samiee, 2007).

En cada etapa, los procesos técnicos —estudios de caso, evaluación de viabilidad y simulaciones basados en la andragogía de Knowles (1980) y el aprendizaje experiencial de Kolb (1984) facilitan la comprensión activa, transformando a los empresarios en protagonistas de su

propio aprendizaje y preparándolos para asumir con confianza los requisitos del comercio internacional.

Por último, la red de apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga cierra el ciclo de la asesoría mediante la remisión de las empresas hacia programas de formación continua, misiones comerciales, asesorías especializadas y aliados estratégicos, asegurando así un acompañamiento sostenible y adaptado a cada necesidad.

Este entramado conceptual, tal como lo describe Ortiz García (2006), ofrece una visión coherente y humanizada del fenómeno exportador, articulando la orientación, las recomendaciones y la remisión en un proceso lógico y estructurado que fortalece la competitividad de las empresas de Santander.

4.2 Marco normativo

El marco normativo que respalda la práctica como Negociador Internacional en el Consultorio Exportador de la Cámara de Comercio de Bucaramanga integra normas institucionales, nacionales e internacionales, así como la interpretación de la jurisprudencia relevante, garantizando un acompañamiento ajustado a derecho en cada fase del proceso de exportación.

A nivel institucional, la entidad se rige por su Estatuto Orgánico, que determina sus funciones de registro, capacitación y promoción del comercio exterior, y por el Manual de Funciones del Consultorio Exportador, donde se describen los procedimientos internos para orientar, diagnosticar y remitir a las empresas a programas de apoyo.

En el ámbito nacional, la formalización de comerciantes y la gestión del registro mercantil se realizan conforme al Código de Comercio (Decreto 410 de 1971), que regula la inscripción y

renovación de la matrícula mercantil; a la Ley 7 de 1991, que establece el régimen jurídico y el carácter sin ánimo de lucro de las Cámaras de Comercio; y al Decreto 2153 de 1992, que define los requisitos administrativos para la inscripción y el manejo de los registros públicos. Por su parte, la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales asegura que la información recabada durante las asesorías se trate con confidencialidad y transparencia.

La jurisprudencia complementa este cuerpo normativo al precisar competencias y límites de la regulación. En la Sentencia C-170 de 2001, la Corte Constitucional estableció que “el legislador carece de competencia constitucional para otorgar facultades al Consejo Superior de Comercio Exterior ... para reglamentar lo atinente al Registro Nacional de Exportadores” (Corte Constitucional, 2001), reafirmando que solo el Ejecutivo puede dictar normas sobre registros mercantiles. Igualmente, la Sentencia C-750 de 2008 declaró que “el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos respeta los principios fundamentales de la Constitución Política” (Corte Constitucional, 2008), validando los beneficios arancelarios y las reglas de origen que se explican a los empresarios como parte de la etapa de documentación y cumplimiento legal.

En el plano internacional, los procesos de exportación se orientan por el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT 1947) de la OMC, que promueve los principios de no discriminación y transparencia; la Decisión 578 de 2004 de la Comunidad Andina, que otorga trato preferencial a productos originarios de la región; y los Tratados de Libre Comercio suscritos por Colombia (por ejemplo, con Estados Unidos y la Unión Europea), cuyas disposiciones son socializadas con los empresarios para maximizar sus oportunidades en mercados extranjeros.

Este entramado de leyes y jurisprudencia institucional, nacional e internacional guía desde la evaluación de viabilidad y la revisión documental, hasta la asesoría técnica y la remisión a

programas especializados, asegurando que el acompañamiento sea sólido, actualizado y plenamente ajustado al marco legal vigente.

5. Aportes

En este apartado se recogen los aportes más relevantes de la práctica en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se evidenció que muchas empresas locales enfrentaban barreras al iniciar procesos de exportación, principalmente por el desconocimiento de trámites, documentación y pasos básicos.

Ante esta problemática, el practicante diseñó una propuesta de valor basada en un modelo de asesoría representado en un mapa de procesos tipo flowchart, que organiza de manera clara y secuencial las fases de acompañamiento, desde la solicitud inicial hasta el cierre, incluyendo validaciones documentales, retroalimentación y remisión a programas de apoyo.

Como contribución de conocimiento, se elaboraron listas de verificación, talleres pedagógicos y un protocolo de evaluación con indicadores para medir comprensión, cumplimiento documental y percepción empresarial, sentando bases para fortalecer los procesos internos de la Cámara.

En cuanto al impacto esperado, se proyecta un aumento del 50 % en la claridad sobre requisitos de exportación y más del 90 % en la entrega correcta de documentación. Esto posiciona a la Cámara como un aliado estratégico en la internacionalización regional.

Finalmente, se plantea un plan de mejora que articula metas, acciones e indicadores para consolidar el modelo, ampliar su alcance y promover una cultura exportadora más sólida en Santander.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el practicante del programa de Negocios Internacionales identificó una necesidad clave: muchas empresas locales aún enfrentan barreras importantes cuando se trata de iniciar procesos de exportación. A partir de esta observación, se propuso estructurar un modelo de asesoría que organizara las etapas del acompañamiento técnico de forma más clara, comprensible y útil para las compañías que buscan internacionalizarse.

El punto de partida fue conocer de cerca las realidades y dificultades específicas de las empresas vinculadas a la Cámara. Para ello, el estudiante llevó a cabo entrevistas semiestructuradas con representantes empresariales y revisó los procesos internos que cada una aplicaba al intentar exportar. Así, fue posible detectar algunos vacíos recurrentes, como el desconocimiento de trámites aduaneros, dificultades para identificar canales adecuados de comercialización y la falta de orientación sobre la documentación requerida.

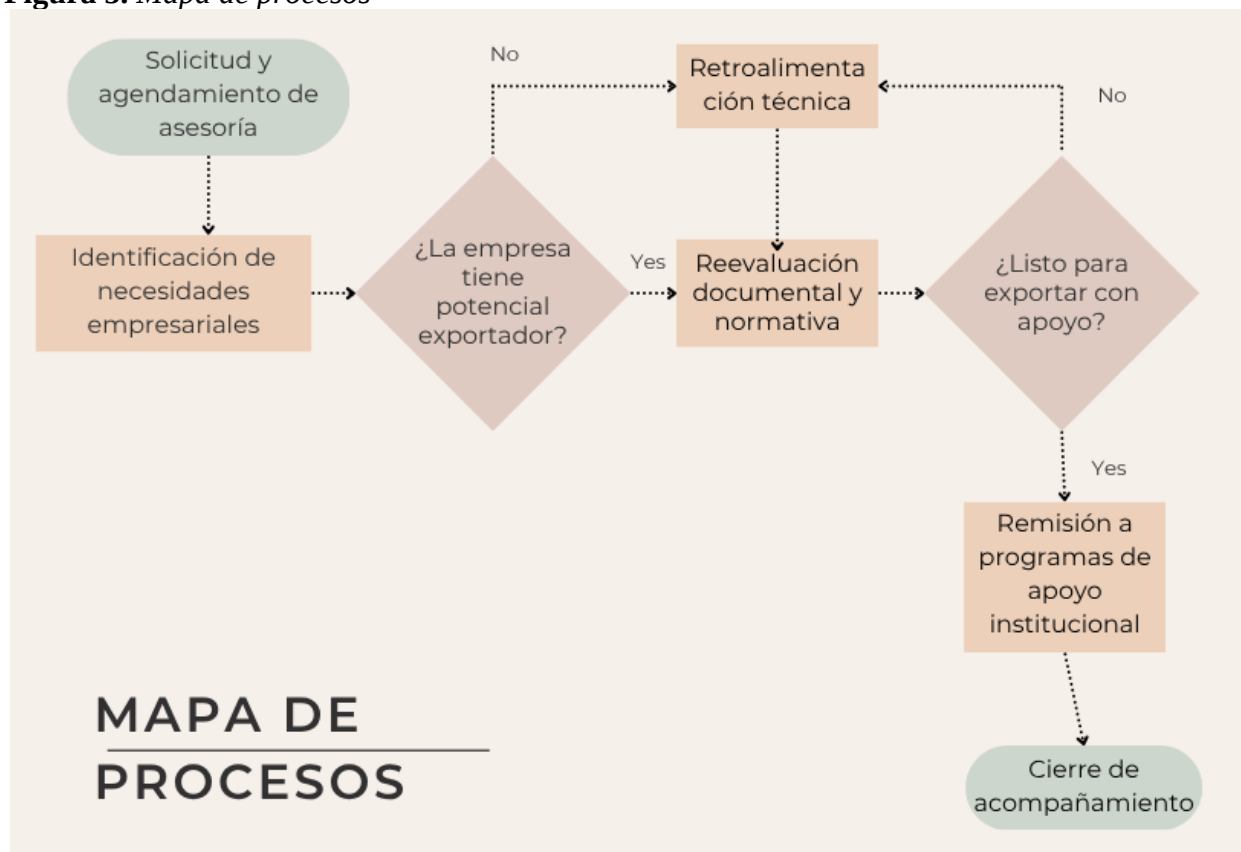
Con base en este diagnóstico, se diseñó un mapa de procedimientos técnicos, el cual fue representado de manera visual tipo flowchart, en un formato simple y funcional. Este diagrama muestra paso a paso las acciones que componen la asesoría. El proceso inicia con la recepción de la solicitud de asesoría por parte de la empresa, seguido por la identificación de necesidades específicas, donde se analizan aspectos como la capacidad de producción, el perfil del producto y la experiencia comercial.

Luego, el procedimiento contempla un punto de decisión: ¿la empresa tiene potencial exportador? Si la respuesta es negativa, se realiza una retroalimentación técnica, en la cual se brindan sugerencias concretas sobre cómo fortalecer su estructura o completar los requisitos

básicos. Posteriormente, si la empresa avanza en sus mejoras, puede regresar al flujo y continuar con la asesoría.

Si la empresa sí cuenta con el potencial necesario, el modelo avanza a una segunda validación que permite determinar si está en condiciones de ser remitida a programas de apoyo institucional, como ruedas de negocios, ferias, talleres o alianzas estratégicas que facilitan su incursión en mercados internacionales. Finalmente, la asesoría culmina con el cierre del acompañamiento, dejando a la empresa más fortalecida y preparada para dar sus primeros pasos en el comercio exterior.

Como se aprecia en la Figura 5, el mapa de procesos presenta de forma secuencial la ruta de la asesoría exportadora: recepción de la solicitud, evaluación de viabilidad, validación documental, decisión sobre potencial exportador, retroalimentación o remisión y cierre del acompañamiento. Este diagrama fue diseñado para simplificar la comunicación con los empresarios y estandarizar la prestación del servicio.

Figura 5. Mapa de procesos

La Figura 5 describe cada etapa operativa de la asesoría, permitiendo identificar responsabilidades, puntos de decisión y las herramientas técnicas (checklist, plantillas) necesarias en cada fase.

Este modelo no solo permite ordenar y estandarizar el proceso interno de acompañamiento exportador dentro de la Cámara de Comercio, sino que también mejora la experiencia del empresario, quien ahora cuenta con una ruta clara, lógica y coherente. Además, al simplificar los procedimientos técnicos y documentales, se genera un impacto positivo en el tiempo de respuesta y en la calidad de la atención prestada. En suma, esta propuesta aporta una herramienta concreta que ayuda a convertir el interés de internacionalización de muchas empresas en una posibilidad real y alcanzable.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante el proceso de prácticas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el estudiante de Negocios Internacionales detectó que uno de los mayores obstáculos para las empresas locales era su desconocimiento del proceso de exportación. Muchas compañías acudían a la Cámara en busca de asesoría, pero no tenían claro qué documentos debían tramitar, cómo debía organizarse el envío de mercancías ni qué normativas debían cumplir. Esta carencia generaba demoras en sus procesos, costos inesperados por trámites incorrectos y, en algunos casos, desmotivación al enfrentar procedimientos poco familiares.

Para comprender a fondo esta problemática, se realizaron:

- Entrevistas semiestructuradas con los responsables de las empresas, donde la mayoría admitió no saber cuándo ni cómo realizar el proceso de exportación.
- Revisión de criterios establecidos para la viabilidad exportadora, que evidenció que apenas un tercio de las empresas disponía de un plan mínimo de exportación, lo cual dejaba enormes huecos en trámites y pasos fundamentales.
- Revisión de estos criterios de exportación que fueron definidos por la cámara de comercio de Bucaramanga, lo que permitió identificar brechas claras en organización interna y manejo de la información que poseían los empresarios.

Estos elementos mostraron que, sin una guía sencilla y accesible sobre los principios del comercio exterior, las empresas enfrentaban frustraciones y pérdidas de oportunidad. De ahí surgió la necesidad de desarrollar una solución práctica y visual que las acompañara desde el primer contacto con el proceso exportador.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Para resolver esta brecha informativa, el estudiante diseñó un plan de intervención que combinó teoría y práctica de manera cercana:

- Diagnóstico inicial: mediante entrevistas y análisis de procesos internos, se recopiló la información básica de cada empresa: estructura, productos y experiencia comercial, documentación, etc.

- Creación de un mapa de procesos: se elaboró un mapa de procesos tipo flowchart (Figura 5) que describe paso a paso la asesoría exportadora:

- Recepción de la solicitud.
 - Identificación de necesidades
 - Validación documental
 - Punto de decisión (¿potencial exportador?)
 - Retroalimentación o remisión
 - Cierre del acompañamiento

- Asesorías sobre información básica de exportación: se impartieron sesiones breves y dinámicas, basadas en los resultados de la evolución de viabilidad exportadora, donde se explicó de forma práctica cómo mejorar sus procesos y operaciones estaban listos para salir a mercados internacionales.

- Sesiones de seguimiento: se realizó el debido seguimiento del proceso y asegurar que cada compañía entregara correctamente los recursos entregados.

- Conexión con programas de la cámara: finalmente, se orientó a las empresas con potencial exportador hacia misiones comerciales, capacitaciones y ruedas de negocio, cerrando el ciclo de acompañamiento con un apoyo integral.

Este enfoque práctico y visual permitió homogeneizar la calidad de la asesoría, reducir confusiones y empoderar a los empresarios con un conocimiento claro de cada paso del proceso exportador. Al traducir conceptos técnicos a un lenguaje llano y acompañar a las empresas con herramientas concretas, el estudiante aportó un valor significativo al objeto social de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, mejorando la competitividad regional y fortaleciendo la cultura de exportación.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Para anticipar cómo la asesoría mejoraría realmente el proceso de exportación, el estudiante diseñó un protocolo de evaluación donde se establecen procedimientos técnicos. Primero, se aplicará una evaluación de identificación antes de las asesorías, con 15 criterios claves sobre información básicas de la empresa para iniciar el proceso de exportación. La expectativa es que, tras la intervención, las empresas mejoren su percepción en el proceso al menos un 50 %, lo que reflejaría una comprensión mucho más sólida de los pasos esenciales.

En paralelo, se usará un checklist técnico para revisar si las empresas logran preparar correctamente todos los requisitos necesarios desde los documentos, pasando por la investigación, hasta la aplicación de las herramientas que se les dará en el proceso de exportación. El objetivo es que al menos el 90 % de los requisitos estén completos en la primera revisión, gracias a las asesorías y guías prácticas entregadas. Finalmente, se llevarán a cabo entrevistas breves de percepción, donde los empresarios podrán expresar en sus propias palabras si encontraron útil la información recibida. El estudiante calcula que al menos ocho de cada diez entrevistados calificarán la asesoría como “útil” o “muy útil”.

Aunque estas herramientas de medición aún no se han puesto en marcha por completo, el simple hecho de tenerlas definidas permite visualizar claramente los beneficios esperados: más empresas con conocimientos sólidos, menos errores documentales y una mayor confianza para dar el salto al comercio internacional. De este modo, la Cámara de Comercio de Bucaramanga contará con datos concretos para decidir cómo integrar esta asesoría en sus servicios regulares y asegurar que siga empoderando a los empresarios locales.

Es importante aclarar que las herramientas de medición descritas —evaluación inicial de 15 criterios, checklist técnico y encuestas de percepción— fueron diseñadas como parte del protocolo, pero no se implementaron de manera completa durante el período de la práctica. Por tanto, los resultados presentados en este informe son proyecciones fundamentadas en la mejora esperada tras la aplicación del modelo (mejora estimada del 50 % en comprensión y ≥ 90 % en completitud documental). Estas proyecciones se incluyen para ofrecer un horizonte evaluable y promover la adopción institucional del protocolo.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

A lo largo de su estancia en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el estudiante de Negocios Internacionales adquirió una serie de competencias esenciales que fortalecerán su perfil profesional:

- Comprensión integral del proceso exportador: pudo vivenciar cada etapa desde la identificación de mercados, hasta la gestión de documentos, los procesos internos de las empresas y el conocimiento de la información básica de exportación lo que le proporcionó una visión completa y aplicada de las operaciones de comercio exterior en conjunto con otras entidades y las empresas interesadas en el proceso.

- Elaboración de herramientas visuales y técnicas: aprendió a diseñar mapas de procesos claros y prácticos (flowcharts), así como listas de verificación estandarizadas para trámites técnicos del proceso de exportación, habilidades que facilitan la comunicación y agilizan la gestión en cualquier proyecto.

- Capacidad de diagnóstico y análisis situacional: desarrolló destrezas para conducir entrevistas semiestructuradas y detectar brechas organizativas con base en criterios de la cámara de comercio de Bucaramanga, lo que le permitirá identificar rápidamente áreas de mejora en futuras empresas o proyectos.

- Habilidades de formación y comunicación: ganó experiencia al impartir asesoría y sesiones de capacitación, adaptando contenidos técnicos a un lenguaje accesible. Esto reforzó su habilidad para conectar con diversos públicos y asegurar que los conceptos se comprendan con claridad.

- Gestión y seguimiento de proyectos: coordinó un plan de intervención en múltiples fases, aprendiendo a manejar cronogramas, recursos y entregables. Esta práctica le dotó de disciplina y orden, aspectos clave en roles de gestión de proyectos internacionales.

- Trabajo en red y articulación institucional: fortaleció su capacidad para identificar programas de la Cámara y aliados estratégicos misiones comerciales, ruedas de negocio y conectar a las empresas con estas redes, desarrollando habilidades de networking y colaboración interinstitucional.

Gracias a estos aprendizajes, el estudiante no solo amplió su base teórica, sino que también potenció sus capacidades prácticas: adaptabilidad, trabajo en equipo y orientación a resultados. Estas competencias lo dejan en una posición sólida para integrarse con éxito al mercado laboral en áreas de comercio exterior, consultoría y gestión de proyectos.

5.3 Plan de mejora

El presente plan de mejora articula las acciones prioritarias para examinar la efectividad y eficiencia de los procesos técnicos de asesoría exportadora y reforzar la función de orientar a las empresas con información básica sobre los principios de exportación. A través de metas concretas, indicadores claros y un cronograma definido, se establece un marco operativo que permitirá medir, ajustar y optimizar cada fase del modelo de acompañamiento diseñado por el estudiante de Negocios Internacionales, garantizando así un servicio estandarizado y de alto impacto para las empresas vinculadas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Como se presenta en la Tabla 4, se expone la matriz de seguimiento y evaluación diseñada para el Plan de Mejora. Esta matriz articula los indicadores, metas, fuentes de verificación y la periodicidad de medición para cada acción prioritaria, con el propósito de convertir las proyecciones en evidencia empírica y facilitar la toma de decisiones sobre la institucionalización de la asesoría exportadora.

Tabla 4. *Propuesta de plan de mejora Cámara de Comercio de Bucaramanga*

Aspecto para mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Selección y acercamiento previo	Contactar al 100 % de las empresas con potencial antes de la asesoría formal	- Filtrar la base de datos para identificar compañías con perfil exportador. - Un orientador previo envía correos y llamadas	% de empresas contactadas de la lista de potenciales.	Revisar registros de las bases de datos, analizar apertura de correos y métricas en redes sociales	Negociador Internacional.	CRM, plantillas de correo, Meta Business Suite, banco de datos empresariales	Agosto–diciembre 2025.

Aspecto para mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
		personalizadas. • Publicar en redes beneficios de la ruta GPS (infografías y videos)					
Uso y difusión del flowchart	Que el 100 % de las empresas utilice el mapa en al menos 80 % de sus futuras asesorías	• Entregar diagrama personalizado a cada empresa. • Organizar 2 talleres prácticos con casos reales. • Grabar y difundir un tutorial breve por WhatsApp y redes institucionales.	% de asesorías donde se emplea el mapa	Encuestas rápidas al final de cada sesión y estadísticas de visualización del tutorial	Negociador Internacional	Flowcharts impresos, repositorio digital, pantalla táctil, WhatsApp Business	Agosto–diciembre 2025.
Reducción de errores documentales	+ 90 % de los criterios completos en la primera revisión pre-asesoría	Entrega de checklist estandarizado. Taller práctico de diligenciamiento de formularios (1 sesión).	% de documentos marcados como “sí” en checklist	Revisión semanal de criterios y tablero de control interno	Negociador Internacional	Checklists físicos/digitales, muestras de formularios diligenciados	Agosto–diciembre 2025.
Incorporación de experiencia previa en programas CDE	Identificar y contactar al 100 % de las empresas que hayan	• Extraer de la base de datos del CDE el listado de exparticipantes con	% de exparticipantes CDE contactados que confirma	Comparar listado de exparticipantes con registros de contacto	Negociador Internacional	Base de datos CDE, plantillas de invitación por correo	Agosto–diciembre 2025.

Aspecto para mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
	completo al menos un programa del Centro de Desarrollo o Empresarial y que cumplan criterios básicos de exportación	perfil exportador. • Validar sus datos de contacto y su historial de participación. • Enviar invitaciones personalizadas (correo institucional y WhatsApp) para la asesoría inicial.	n reunión de asesoría	y citas agendadas en la base de datos o aplicativos		y WhatsApp	
Cumplimiento de plazos y contingencia	Lograr que el 100 % de las empresas entreguen sus documentos en 10 días hábiles; cubrir 100 % de casos de incumplimiento	• Fijar 10 días hábiles post asesoría para entrega de documentos. • Enviar recordatorios automáticos al día 5 y 8 por correo y WhatsApp. • Si no hay entrega, ofrecer 2 h de asesoría exprés	% de entregas dentro del plazo / n° de planes de contingencia usados	Reportes de bases de datos con fechas de entrega y registro de asesorías exprés	Negociador Internacional	CRM, plantillas de recordatorio, agenda para sesiones exprés, recursos para esos encuentros	Agosto–diciembre 2025.

Aspecto para mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
		como plan de contingencia.					

La Tabla 4 operacionaliza el sistema de monitoreo: cada indicador incluye la meta esperada, la frecuencia de medición, la fuente de datos y el responsable, permitiendo así comprobar de forma objetiva el cumplimiento de las metas y documentar los resultados del acompañamiento.

6. Conclusiones

Tras el desarrollo de la práctica empresarial en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el estudiante de Negocios Internacionales confirmó que la falta de un pre-contacto segmentado y el desconocimiento de los procesos técnicos seguían siendo barreras importantes para la internacionalización de las empresas afiliadas o egresadas de programas del Centro de Desarrollo Empresarial. A través del diagnóstico inicial, entrevistas semiestructuradas y la revisión de criterios de viabilidad exportadora, se evidenció que, aunque muchas compañías estaban registradas, no tenían una ruta clara ni los recursos prácticos desde el uso del flowchart hasta los plazos de entrega de documentos para avanzar con confianza en comercio exterior.

Para resolver estas deficiencias, se consolidó una propuesta de valor basada en un mapa de procesos técnicos (Figura 5) y un plan de mejora con cinco ejes: precalificación y sensibilización previa; difusión y uso sistemático del flowchart; reducción de errores documentales; aprovechamiento de egresados del CDE; y establecimiento de plazos y un plan de contingencia. Este modelo combinó talleres prácticos, tutoriales digitales, checklist estandarizados y recordatorios automáticos, asegurando un acompañamiento secuencial y evaluable. Se definieron

indicadores claros: contacto al 100 % de empresas potenciales, uso del mapa en al menos 80 % de las asesorías, y entregas documentales completas en ≥ 90 % de los casos.

Como resultado, se proyecta que las empresas mejoren su comprensión de los principios básicos de exportación en un 50 %, incorporen el flowchart en su operativa diaria y reduzcan significativamente los rechazos documentales. Además, al integrar a los egresados del CDE y ofrecer sesiones exprés de contingencia para quienes incumplan plazos, se garantiza que ninguna compañía se quede rezagada, reforzando la eficacia de la asesoría.

Aunque las mediciones sistemáticas aún no se ejecutaron en su totalidad, el diseño del protocolo y los indicadores permiten una implementación verificable a corto plazo. Al adoptar la tabla de resultados y el cronograma propuesto, la Cámara podrá transformar las proyecciones en datos empíricos que respalden decisiones sobre la institucionalización de la asesoría.

7. Recomendaciones

Formalizar el filtro de pre-contacto: Institucionalizar la extracción y validación de la lista de empresas registradas y egresadas del CDE como paso previo obligatorio, para optimizar el uso de recursos y dirigir la asistencia a quienes realmente cuentan con potencial exportador.

Fortalecer la difusión digital del flowchart: Incorporar el diagrama interactivo en la intranet y en canales móviles de la Cámara, con actualizaciones periódicas y recordatorios automáticos, para asegurar su consulta continua.

Mantener y ampliar los plazos y la contingencia: Consolidar el plazo de 10 días hábiles para entrega de documentos y normalizar la asesoría exprés de dos horas como medida de mitigación, registrando cada caso en el CRM para análisis posterior.

Impulsar contenidos en redes sociales: Desarrollar campañas periódicas que exhiban testimonios de empresas egresadas y expliquen los beneficios prácticos de la ruta exportadora, aumentando el alcance y la percepción de valor.

Articular alianzas estratégicas: Fortalecer convenios con universidades, entidades gubernamentales y organismos de comercio exterior para incorporar recursos complementarios (estudios de mercado, misiones comerciales), enriqueciendo el acompañamiento.

En conclusión, esta práctica permitió diseñar una metodología técnica, medible y adaptada a las necesidades reales de las empresas de Bucaramanga, contribuyendo de manera tangible al cumplimiento del objeto social de la Cámara de Comercio. De esta forma, no solo se mejora la eficiencia del servicio de asesoría exportadora, sino que se impulsa una cultura de internacionalización sostenible y orientada a resultados, consolidando al estudiante como un profesional capaz de generar un impacto significativo en el entorno empresarial regional.

Referencias

- Aguilera Díaz, M. (Enero de 2013). Documentos de trabajo sobre Economía Regional. (Banco de la República, Ed.) *Centro de Estudios Económicos Regionales - CEER*(180), 1-61.
https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_180.pdf
- Alcaldía de Bucaramanga. (23 de Agosto de 2022). Resolución 7525. (Secretaria de Hacienda Municipal, Ed.) *Resolución por medio de la cual se modifica la resolución 168 de marzo 02 de 2021 "Por medio de la cual se adopta y adapta la clasificación de actividades económicas para el impuesto de Industria y Comercio en el municip de Bucaramanga"*, 1-22.
<https://www.studocu.com/co/document/unidades-tecnologicas-de-santander/planeacion-tributaria/resolucion-7525-2022-clasificacion-ciiu/99498037?origin=organic-success-document-viewer-cta>
- Alcaldía de Bucaramanga. (3 de Febrero de 2023). *¿Por qué Bucaramanga es el milagro económico de Colombia?* Noticias - INTRANET:
<https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/por-que-bucaramanga-es-el-milagro-economico-de-colombia/>
- Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación - Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (Prentice Hall, Ed.) *Universidad de La Sabana*, 1-322.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Camacho, C. (12 de Octubre de 2023). *Bucaramanga se consolida como una de las ciudades más competitivas del país.* Noticias - INTRANET:
<https://www.bucaramanga.gov.co/noticias/bucaramanga-se-consolida-como-una-de-las-ciudades-mas-competitivas-del-pais/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2020). *1.2. Estructura orgánica - Organigrama*. Nueva Estrategia 2020-2030: <https://www.camaradirecta.com/institucional/informacion-de-la-entidad/12estructura-orgnica-organigrama/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). *Informe de gestión 2022*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). *Política de tratamiento de datos personales*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *1.1.a. Propósito superior y Mega*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com/institucional/informacion-de-la-entidad/11a-mision-y-vision/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *2.1.3. Normativa Aplicable*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com/institucional/2-normativa/213-normativa-aplicable/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Compite360*. Información Empresarial de Colombia: <https://www.compitem360.com/queEs>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Consultas código CIIU*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com/consultas-codigo-ciiu/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Funciones y Deberes Cámara de Comercio de Bucaramanga*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com/institucional/informacion-de-la-entidad/funciones-y-deberes-camara-de-comercio-de-bucaramanga/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Funciones y servicios*. Creemos en Santander: <https://www.camaradirecta.com>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Institucional*. Creemos en Santander:

<https://www.camaradirecta.com/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Invierte a tu favor*. Creemos en Santander:

<https://ccbinvierteatufavor.com/conocequeeslaccb/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). *Ofertas Proveedores*. Creemos en Santander:

<https://www.camaradirecta.com/solicitar-servicios-empresariales/ofertas-para-proveedores>

Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., Rammal, H., & Rose, E. (2020). International Business:

The new realities. (Pearson Education, Ed.) 1-570.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil,+S.+T.,+Knight,+G.,+%26+Riesenberger,+J.+R.+\(2020\).+International+business:+The+new+realities&ots=mBRhP-](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil,+S.+T.,+Knight,+G.,+%26+Riesenberger,+J.+R.+(2020).+International+business:+The+new+realities&ots=mBRhP-MTWx&sig=aLOMB84CixrkQzw6SdHmcGDsLxg#v=onepage&q&f=false)

[MTWx&sig=aLOMB84CixrkQzw6SdHmcGDsLxg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KcSaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Cavusgil,+S.+T.,+Knight,+G.,+%26+Riesenberger,+J.+R.+(2020).+International+business:+The+new+realities&ots=mBRhP-MTWx&sig=aLOMB84CixrkQzw6SdHmcGDsLxg#v=onepage&q&f=false)

Comunidad Andina. (2004). *Decisión 578: Régimen común sobre propiedad industrial*.

Normativa: <https://www.comunidadandina.org/Normativa.aspx>

Congreso de Colombia. (16 de Enero de 1991). *Ley 7*. “Por la cual se dictan normas generales a

las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país,

se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del

Consejo Superior de Comercio Exter:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>

Congreso de Colombia. (7 de Octubre de 2012). *Ley estatutaria 1581*. Por la cual se dictan

disposiciones generales para la protección de datos personales:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Corte Constitucional de Colombia. (2001). *Sentencia C-170*.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/c-170-01.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2008). *Sentencia C-750*.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2008/c-750-08.htm>

Datos abiertos. (20 de Abril de 2024). *Índice de información clasificada y reservada de la Cámara de Comercio de Bucaramanga Versión1*. Información sobre esta categoría:
https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/-ndice-de-informaci-n-clasificada-y-reservada-de-l/peuz-jfbb/about_data

DIAN. (2022a). *Estatuto aduanero colombiano*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN: <https://www.dian.gov.co/>

DIAN. (2022b). *Manual de importaciones y procedimientos aduaneros*. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN: <https://www.dian.gov.co/>

Feged Rivera, N. (2007). Pertinencia de la adopción del objetivo social indeterminado en el régimen societario colombiano. *Universidad de los Andes*, 1-49.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/2a064dc2-8b8b-4904-a028-95c4a1589d62/download>

Hernández Ramos, E. (2019). *Manual del comercio electrónico*. ESIC Editorial:
<https://www.esic.edu/editorial/manual-del-comercio-electronico>

IOE Business School. (2019). *Entorno económico de una empresa - ¿Cómo se compone?* Grupo IOE: <https://grupoioe.es/entorno-economico-de-una-empresa/>

Johanson, J., & Vahlne, J. (21 de Mayo de 2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.24>

- Knowles, M. (1980). The moderns practice of adult education - From pedagogy to Andragogy. (Cambridge, Ed.) *The Adult Education Company*, 1-247.
https://www.umsl.edu/~henschkej/articles/a_The_%20Modern_Practice_of_Adult_Education.pdf
- Kolb, D. A. . (2015). *Experiential learning : experience as the source of learning and development* (second edition). Pearson Education, Inc.
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+\(1984\).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+and+development&ots=Vp7SoUX0Pi&sig=RPkT4EgZvPN12AFvuqMoPsNjGc0#v=onepage&q=Kolb%2C%20D.%20A.%20\(19](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=jpbeBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kolb,+D.+A.+(1984).+Experiential+learning:+Experience+as+the+source+of+learning+and+development&ots=Vp7SoUX0Pi&sig=RPkT4EgZvPN12AFvuqMoPsNjGc0#v=onepage&q=Kolb%2C%20D.%20A.%20(19)
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). *Economía internacional: Teoría y política*. Pearson Educación: <https://www.pearson.com/es/>
- Leonidou, L. (2004). An analysis of the Barries Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
https://www.expoworld.cloud/documents/69/An_Analysis_of_the_Barriers_Hindering_Small_Business_Export_Development.pdf
- López, J. (2020). Organigrama de una empresa de comercialización internacional [Diagrama]. En J. López, *Introducción al comercio internacional* (p. 15). Editorial ABC.
- MinCit. (2023). *Guía práctica de exportaciones*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia – MinCIT.: <https://www.mincit.gov.co/>
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management decision*, 35(1-2), 68-78.

<https://www.econbiz.de/Record/theories-of-international-trade-foreign-direct-investment-and-firm-internationalization-a-critique-morgan-robert/10006584175>

North, D. (Julio-Diciembre de 1998). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico.

Lecturas de Economía(49), 213-220.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4833969.pdf>

Organización Mundial del Comercio. (2021). *Informe sobre el comercio mundial*. Organización

Mundial del Comercio – OMC: https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr_arc_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (2022). *Medidas no arancelarias y su impacto en el*

comercio internacional. Organización Mundial del Comercio – OMC:

https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (2024). *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y*

Comercio (GATT de 1947). Textos jurídicos: GATT de 1947:

https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47_01_s.htm

Ortíz García, J. (2006a). El informe académico: componentes, construcción y evaluación. *Revista*

Educación y Desarrollo Social, 1(1), 205-222. <https://doi.org/10.18359/reds.326>

Ortiz García, J. M. (2006b). Una propuesta metodológica para la construcción de los marcos

conceptual y teórico de una investigación. *Ciencia Administrativa*, (1), 206-219.

Presidencia de la República de Colombia. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410*. "Por el cual se

expide el Código de Comercio":

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Presidencia de la República de Colombia. (30 de Diciembre de 1992). *Decreto 2153*. "Por el cual

se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras

disposiciones”:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=38168>

ProColombia. (2023). *Manual para la elaboración del plan exportador*.

<https://www.procolombia.co/>

Pursell, S. (18 de Marzo de 2024). *Estrategia empresarial: qué es y cómo crearla (con ejemplos)*.

Marketing - Blog Hubspot : <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>

Robledo, P. (16 de Diciembre de 2017). *Diferencias entre Procesos, Procedimientos e*

Instrucciones de Trabajo. Medium: <https://medium.com/@pedrorobledobpm/diferencias-entre-procesos-procedimientos-e-instrucciones-de-trabajo-cf51d4520f9c>

Rodriguez, J. (2017). *The Geography of Transport Systems*. (Routledge, Ed.) 1-480.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429346323/geography-transport-systems-jean-paul-rodrigue>

Universidad Santo Tomás. (2021). *Lineamientos de Opciones de Grado de la Facultad de Negocios*

Internacionales. Facultad de Negocios Internacionales, 1-42.

https://facultadnegociosinternacionales.ustabuca.edu.co/images/Documentos_Negocios_Internacionales/2023/REGLAMENTO-OPCIONES-DE-GRADO-PLAN-2018-2-AprobConsejo-Academico-Particular-15-October-2021.pdf

Universidad Unab. (21 de Marzo de 2024). *¿En qué gastan su dinero los bumangueses? Análisis*

sobre la economía local. Facultad de Economía y Negocios, Derecho, Economía y Negocios: <https://unab.edu.co/en-que-gastan-su-dinero-los-bumangueses-analisis-sobre-la-economia-local>

Urbaneja, M. E. (Ed.). (2013). El objeto y la capacidad de las sociedades comerciales en el proyecto de Código Civil y Comercial de 2012. Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires. <https://www.colescba.org.ar/ics-wpd/revista/Textos/RN973-2013-soc-urbaneja.pdf>

Vlex. (Junio de 2016). Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se consideran un derecho o una prestación para los trabajadores? (Información jurídica inteligente, Ed.) *Práctica Fiscal*(795), 1-5. <https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645>

Zarur Ramos, A. (2004). Entorno económico : elementos teóricos y metodológicos para su análisis. *Repositorio Institucional UNAB*, 5, 1-212. <https://catalogo.unab.edu.co/bib/145276>