

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

Dubel Andrés Mogollón Sánchez

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

Director

Diego Ramírez Castellanos

Magíster en Dirección Estratégica Especialidad Tecnologías de la Información

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, fuente de vida, sabiduría y propósito. Agradezco cada día de este proceso, cada momento de esfuerzo y cada lección que me permitió crecer. Sin su presencia constante, nada de esto habría sido posible. Él fue mi fuerza en los momentos difíciles y mi luz cuando no veía el camino con claridad.

A mi mamá, por ser mi refugio, mi apoyo incondicional y el corazón que siempre ha latido conmigo en cada paso que doy. A mi papá, por su respaldo firme y silencioso, que me ha enseñado el valor de la constancia. A mis hermanas, Char y Paulis, por recibirme con amor cuando lo necesité, por acompañarme en este camino y por ayudarme a encontrar estabilidad cuando apenas comenzaba. A Char, especialmente, a quien admiro profundamente, gracias por ser esa guía que siempre tuvo una respuesta, por ser mi ejemplo a seguir, por demostrarme que con disciplina y entrega todo se puede lograr.

A Juandi, mi hermano menor, quien hoy inicia su propio camino en la universidad. Esta etapa que ahora concluyo es la que tú apenas comienzas. Le dedico este logro con la esperanza de que te inspire, y recordándote que no estás solo: cada paso que des estará acompañado de nuestras oraciones, nuestro orgullo y nuestro amor incondicional.

A Juan Martín, mi motor, mi alegría, mi inspiración. Su ternura, su curiosidad y su presencia me impulsaron a seguir, incluso cuando el cansancio o las dudas amenazaban con detenerme.

Y a toda mi familia, a quienes quiero profundamente e hicieron parte de esto, gracias por estar presentes, con gestos grandes o pequeños, en esta etapa de mi vida. Este logro también les pertenece.

Agradecimientos

A Dios, infinitas gracias por ser mi refugio y mi impulso constante. Por darme claridad en la incertidumbre, serenidad en los momentos de presión y fuerzas cuando las mías no eran suficientes.

A la Cámara de Comercio de Bucaramanga, gracias por brindarme un espacio de aprendizaje genuino, donde pude desarrollar habilidades clave en un entorno profesional exigente pero enriquecedor. Agradezco profundamente la confianza depositada y la apertura para crecer desde el hacer. En especial, a Lizelle y Luisa, gracias por su orientación, paciencia y apoyo constante. Su guía fue decisiva para entender los retos reales del entorno empresarial y para construir una propuesta con sentido y propósito. A Camila, por su liderazgo inspirador, por confiar en cada uno de nosotros y enseñarnos a liderar desde la empatía y el compromiso. A Daniela y Reinaldo, gracias por compartir risas, aprendizajes y por ser parte esencial de esta etapa que recordaré con cariño.

Al profesor Diego, por su disposición constante, sus observaciones oportunas y el acompañamiento cercano en todo el proceso de construcción del trabajo. Su guía académica me permitió mantener el rumbo y mejorar cada entrega.

Finalmente, gracias a la Universidad Santo Tomás por ser el escenario donde crecí, aprendí y descubrí el verdadero valor de la disciplina, el servicio y la formación integral. Cada clase, cada experiencia y cada persona que hizo parte de este camino ha dejado una huella imborrable en mi historia.

Los logros no son solo el resultado del esfuerzo individual, sino también del apoyo, la confianza y el amor de quienes nos rodean.

Contenido

Contenido.....	4
Introducción	12
1. Informe de práctica empresarial realizado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga	13
1.1 Contexto de la práctica empresarial	13
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos	14
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	18
2.2 Objeto social de la empresa.....	18
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	19
2.4 Estructura organizacional.....	20
2.4.1 Misión de la empresa.....	20
2.4.2 Visión de la empresa.....	20
2.4.3 Organigrama de la empresa	21
2.5 Aspectos económicos	22
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	23
5.5.2 Entorno microeconómico	27
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	33
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	34
3. Cargo y funciones desempeñadas	36

INFORME DE PRÁCTICA CAMARA DE COMERCIO	5
3.1 Cargo desempeñado	36
3.2 Funciones asignadas.....	36
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	37
4. Marco conceptual y normativo	42
4.1 Marco conceptual	43
4.2 Marco normativo.....	44
5. Aportes.....	48
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	48
5.1.1 Identificación de la situación problémica (el porqué)	49
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	50
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros.....	62
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	63
5.3 Plan de mejora.....	63
5.3.1 Aspecto a mejorar.....	64
5.3.2 Metas	65
5.3.3 Acciones	66
5.3.4 Indicadores	67
5.3.5 Hacer/verificar	68
5.3.6 Responsable.....	71
5.3.7 Recursos	71
5.3.8 Cronograma	73
6. Conclusiones y recomendaciones	77
Referencias.....	79

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama corporativo Cámara de Comercio de Bucaramanga</i>	21
Figura 2. <i>Análisis PESTEL</i>	24
Figura 3. <i>Matriz DOFA</i>	29
Figura 4. <i>Matriz BCG</i>	31
Figura 5. <i>Cronograma, Diagrama de Gantt</i>	75
Figura 6. <i>Cronograma, Diagrama de Gantt parte 2</i>	76

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis PESTEL</i>	25
Tabla 2. <i>Normativa aplicable a la formulación del programa Potencia Exportadora</i>	45
Tabla 3. <i>Metodología</i>	57
Tabla 4. <i>Indicadores que den respuesta al objetivo del informe técnico</i>	59
Tabla 5. <i>Indicadores/Acción</i>	67
Tabla 6. <i>Indicadores/Seguimiento</i>	69
Tabla 7. <i>Recursos</i>	73

Resumen

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se identificó la ausencia de un programa intermedio entre Futuros Exportadores y Santander Exporta, lo cual genera una brecha en el proceso de internacionalización de las empresas regionales. El objetivo principal fue diseñar un modelo piloto que permitiera consolidar un programa orientado a empresas que han iniciado su camino exportador, pero aún no logran concretar su primera venta internacional. La metodología empleada fue de tipo descriptivo, basada en la revisión documental, análisis de datos provenientes de plataformas institucionales, participación en comités técnicos y evaluación de experiencias previas en programas de internacionalización. Entre los resultados se destaca la estructuración del programa piloto denominado Potencia Exportadora, que incluye la caracterización de los beneficiarios, un enfoque metodológico por etapas, la definición de indicadores de seguimiento, un cronograma detallado y la construcción de mecanismos de verificación. La discusión plantea la relevancia de esta propuesta como una herramienta que puede integrarse al portafolio institucional de la Cámara y articularse con aliados estratégicos como ProColombia e iNNpulsa, aportando así al cierre de brechas y al fortalecimiento del tejido empresarial exportador del oriente colombiano.

palabras clave: internacionalización, exportaciones, empresas, programas, Cámara de Comercio de Bucaramanga

Abstract

During the professional internship at the Chamber of Commerce of Bucaramanga, the lack of an intermediate program between Futuros Exportadores and Santander Exporta was identified, which creates a gap in the internationalization process of regional companies. The main objective was to design a pilot model aimed at consolidating a program focused on companies that have begun their export journey but have not yet achieved their first international sale. The methodology was descriptive and based on document review, analysis of institutional databases, participation in technical committees, and evaluation of successful experiences in similar programs. The results include the creation of the pilot program Potencia Exportadora, featuring the characterization of beneficiary companies, a step-by-step methodological design, definition of monitoring indicators, a structured timeline, and verification mechanisms. The discussion emphasizes the potential of this proposal to be incorporated into the Chamber's service portfolio and to be articulated with strategic allies such as ProColombia and iNNpulsa, contributing to the closing of technical gaps and the strengthening of the export ecosystem in eastern Colombia,

keywords: internationalization, exports, companies, pilot programs, Chamber of Commerce

Glosario

Agenda comercial: herramienta de gestión que permite planificar y organizar las actividades vinculadas al ámbito comercial de una empresa, especialmente en procesos de internacionalización y expansión de mercados.

Cámara de Comercio: organización privada de carácter corporativo y gremial, sin ánimo de lucro, que presta servicios delegados por el Estado y promueve el desarrollo económico, la equidad y el bienestar regional. En este caso, se refiere a la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Exportación: proceso mediante el cual se envían mercancías desde el territorio aduanero colombiano hacia otros países, zonas francas o depósitos francos, cumpliendo con los requisitos legales establecidos por la normativa nacional.

Feria internacional: evento que ofrece a las empresas un espacio estratégico para dar a conocer su marca, establecer relaciones comerciales y promover productos, en muchos casos con respaldo institucional de marca país.

Food and Drug Administration (FDA): agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación y supervisión de alimentos, medicamentos, productos biológicos, cosméticos y dispositivos médicos. Su función es garantizar la seguridad, eficacia y calidad de estos productos tanto para el consumo nacional como para la exportación e importación.

Importación: proceso de ingreso de bienes desde el exterior al territorio nacional, con el fin de suplir necesidades del mercado interno y diversificar la oferta de productos disponibles para los consumidores.

Innovación: introducción de un producto, proceso o método significativamente nuevo o mejorado, aplicado en las prácticas empresariales, la organización del trabajo o las relaciones externas, con el fin de aumentar la competitividad.

Internacionalización: capacidad de una empresa para establecer relaciones comerciales sostenibles en mercados extranjeros, ya sea mediante exportaciones, presencia física en otros países o alianzas estratégicas.

Macrorrueda: mecanismo de encuentro comercial que facilita a los empresarios regionales oportunidades para mostrar su oferta a compradores nacionales e internacionales, y establecer alianzas estratégicas para su crecimiento exportador.

Introducción

La internacionalización empresarial se ha consolidado como una estrategia clave para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, especialmente en regiones que buscan fortalecer su tejido productivo y proyectarse en mercados globales. En este contexto, la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) ha desarrollado diversos programas orientados a fomentar la capacidad exportadora de las empresas locales, entre ellos *Futuros Exportadores* y *Santander Exporta*, los cuales abordan fases distintas dentro del proceso de internacionalización. Sin embargo, durante el ejercicio práctico realizado en la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad de la CCB, se identificó una brecha significativa entre estos dos programas: empresas con alto potencial, que han recibido formación inicial, pero aún no logran dar el paso hacia su primera exportación.

A partir de esta situación problemática, y en coherencia con los objetivos institucionales, se estructuró una propuesta técnica denominada *Potencia Exportadora*, la cual busca funcionar como un programa intermedio, diseñado para brindar acompañamiento técnico, conexión comercial y preparación estratégica a empresas que ya han avanzado en procesos de formación exportadora, pero que requieren un impulso adicional para consolidar su ingreso a mercados internacionales. Esta propuesta fue desarrollada teniendo en cuenta referentes conceptuales como la ruta exportadora, el acompañamiento técnico y la caracterización empresarial, además de alinearse con las normativas internas y externas que rigen el actuar de la Cámara de Comercio.

El presente documento se encuentra dividido en seis capítulos. En el primer apartado se contextualiza el desarrollo de la práctica profesional, incluyendo los objetivos, la justificación, la metodología de trabajo y las funciones desempeñadas. El segundo capítulo detalla la caracterización del entorno organizacional, seguido del tercero, donde se presenta el diagnóstico institucional. En el cuarto apartado se expone el marco conceptual y normativo que sirvió de base

teórica y legal para la formulación del informe. El quinto capítulo desarrolla el plan de mejora, estructurado a partir del programa piloto *Potencia Exportadora*, sus indicadores, cronograma y evaluación de impacto. Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso, como cierre reflexivo de la experiencia académica y profesional.

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

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Las prácticas empresariales se llevaron a cabo en La Cámara de Comercio de Bucaramanga, apoyando el área de Modelos de innovación e internacionalización, lo que implica la promoción, organización, logística y seguimiento de las misiones comerciales internacionales según los partícipes de los diferentes programas empresariales, visitas empresariales, participación en ferias, exposiciones sectoriales, ruedas de negocios, estudios de mercados, consultorías, asesorías, capacitaciones, seminarios y conferencias con prospección de nuevos mercados, contactos y seguimiento de participantes potenciales, acompañar en el proceso de formulación y gestión de proyectos que tengan que ver con asuntos internacionales y de innovación, los cuales buscan mejorar la competitividad de los empresarios de la región de Santander, apoyar el desarrollo de actividades de promoción y procesos de exportaciones e importaciones y acciones para impactar el indicador de ventas por innovación, por medio de la transferencia de metodologías que les faciliten a las empresas participantes salir al mercado con productos y/o servicios innovadores. Lo anterior permite un primer acercamiento en el contexto empresarial propio para el desarrollo y despliegue de las capacidades profesionales negociador internacional.

1.2 Justificación

Durante el desarrollo de la práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, específicamente en la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad, se evidenció una necesidad concreta relacionada con la continuidad de los procesos de internacionalización empresarial. Si bien existen programas estructurados como Futuros Exportadores (formación) y Santander Exporta (acompañamiento comercial), no se contaba con una estrategia intermedia que fortaleciera a aquellas empresas que, pese a haber recibido formación, aún no lograban consolidar su primera exportación. Esta brecha en la ruta exportadora generaba rezagos en el aprovechamiento del potencial de muchas MiPymes regionales, lo cual planteó la oportunidad de formular una propuesta de mejora con alto valor estratégico.

Elegí este ejercicio como opción de grado porque representa la posibilidad de aplicar conocimientos adquiridos durante la formación en Negocios Internacionales, en un entorno real y con impacto directo sobre el ecosistema empresarial del departamento. La formulación del programa piloto Potencia Exportadora no solo responde a una necesidad institucional detectada en campo, sino que también permite fortalecer los procesos internos de la entidad, al proponer una ruta metodológica clara, medible y alineada con los objetivos del área de internacionalización. Con la culminación de la práctica, este documento técnico se convierte en un insumo que puede ser adaptado, validado y replicado, aportando al cierre de brechas y a la sostenibilidad del proceso de acompañamiento empresarial de la CCB.

1.3 Objetivos

Con el propósito de dar claridad y dirección al trabajo desarrollado durante la práctica profesional, se establecen a continuación el objetivo general y los objetivos específicos. Estos

permiten enmarcar de manera estructurada la propuesta presentada, asegurando su alineación con las metas institucionales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y con el fortalecimiento de las capacidades de las empresas en procesos de internacionalización.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo estructurado para la creación de un programa piloto intermedio que fortalezca las capacidades de empresas con potencial exportador, en el marco de los procesos de internacionalización liderados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las principales brechas y necesidades de las empresas que han participado en el programa Futuros Exportadores y que aún no han consolidado su primera exportación, con base en la revisión de bases de datos, reportes de consultoría y seguimiento institucional.

Describir el contexto metodológico y operativo de los programas actuales de internacionalización liderados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el fin de reconocer las oportunidades de articulación institucional.

Formular una estructura que dé origen al programa piloto Potencia Exportadora, integrando fases de acompañamiento estratégico, articulación comercial y participación en escenarios internacionales.

Establecer una batería de indicadores de seguimiento y verificación para el piloto propuesto, que permita medir su efectividad y aplicabilidad dentro de la ruta exportadora institucional.

2. Perfil de la empresa

De acuerdo con el artículo 78 del Código de Comercio, las cámaras de comercio son *“instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes”* (Presidencia de la República, 2025).

En cuanto a la naturaleza jurídica y las funciones que les compete ejercer a tales instituciones, por virtud de la asignación que les hizo el legislador en el artículo 86 del Código de Comercio, les corresponde primordialmente llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos inscritos en él.

Además, leyes posteriores les han asignado otras funciones como llevar el registro único de proponentes, el registro de entidades privadas sin ánimo de lucro, y el Decreto Ley 019 de 2012 (Ley Anti trámites) les otorgó la administración de cinco nuevos registros: el registro nacional de turismo, el registro de todas las entidades de la economía solidaria, el registro de veedurías ciudadanas, el registro nacional de vendedores de juegos de suerte y azar, y el registro de entidades privadas extranjeras sin ánimo de lucro. Tales registros integrados y que administran las Cámaras de Comercio se conocen como Registro Único Empresarial y Social (RUE).

Así mismo, según previsiones de orden legal, las Cámaras de Comercio desarrollan funciones especiales en el marco de lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política, relacionadas con el carácter judicial como son las que se cumplen a través de los centros de conciliación y arbitraje que aquellas se encargan de organizar y desde los cuales transitoriamente se realiza el servicio de administrar justicia.

Teniendo claro el contexto legal en que se demarca la naturaleza de las Cámaras de Comercio, de Colombia y descendiendo al caso en concreto de la Cámara de Comercio de

Bucaramanga, entidad en la que se desarrolló la práctica empresarial, se denomina así misma como:

una entidad privada, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, que cumple eficientemente con los servicios delegados por el Estado. A su vez, trabaja por el desarrollo económico de la región y por generar bienestar, equidad y una mejor calidad de vida para los Santandereanos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).

La actuación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el sector empresarial es de vital importancia por cuanto, ayuda a la consolidación de la información de valor para que el empresariado tome decisiones que propendan por el desarrollo y crecimiento económico, promueve el compromiso por la innovación como estrategia de competitividad, lidera acciones en pro de la internacionalización de la región, impulsa el crecimiento de los emprendimientos con alto potencial, de acuerdo a ello se logra explotar al máximo el potencial empresarial para hacer del sector algo sostenible en el tiempo.

Atendiendo al perfil empresarial descrito, la práctica se realizó en el área de Modelos de innovación e internacionalización, lo que implica el manejo y apoyo en la promoción, organización, logística y seguimiento de las misiones comerciales internacionales según los partícipes de los diferentes programas empresariales, visitas empresariales, participación en ferias, exposiciones sectoriales, ruedas de negocios, estudios de mercados, consultorías, asesorías, capacitaciones, seminarios y conferencias con prospección de nuevos mercados, contactos y seguimiento de participantes potenciales, acompañar en el proceso de formulación y gestión de proyectos que tengan que ver con asuntos internacionales y de innovación , los cuales buscan mejorar la competitividad de los empresarios de la región de Santander.

2.1 Razón social de la empresa

La razón social de la entidad es Cámara de Comercio de Bucaramanga.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la Cámara de Comercio según el artículo segundo de los estatutos de constitución de esta es:

El objeto de la cámara de comercio es reglado, sus funciones están establecidas en el Código de Comercio, las leyes y los decretos reglamentarios expedidos por el Gobierno Nacional. la cámara de comercio de Bucaramanga, en el cumplimiento de sus funciones registrales colabora con el Estado y por lo mismo se enmarca en el esquema de descentralización por colaboración, en los términos de la Constitución Política (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2016).

La cámara ejercerá las funciones señalas principalmente en el artículo 86 del Código de Comercio, el Decreto 1074 de 2015 y demás normas legales o reglamentarias que las modifique, adiciones o sustituyan (Camara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

Y procede a realizar una citación expresa de las funciones que consagra el artículo 86 del C.C., las cuales entre otras son:

1) Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos; 2) Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos; 3) Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este Código; 4) Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro

mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones; 5) Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas; 6) Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten; 7) Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta; 8) Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores; 9) Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos (Presidencia de la Republica, 2025).

En consecuencia, la Cámara de Comercio de Bucaramanga según su objeto social actúa dentro de un esquema de descentralización por colaboración de un servicio del estado, sirviendo además como u órgano consultivo del gobierno nacional, promoviendo en las regiones y las empresa o sector económico y empresarial.

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

La información de ubicación y contacto de la Cámara de Comercio de Bucaramanga es la que a continuación se relaciona:

- Dirección: Carrera 19 No. 36 - 20 Centro
- Teléfono: PBX +57 (607) 6527000.
- director.innovacion@camaradirecta.com
- Camila Lucia Rodríguez Gelvez – directora de Modelos de Internacionalización e Innovación.

2.4 Estructura organizacional

Según el artículo cuarto de los Estatutos de creación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la estructura organizacional está compuesta por los siguientes órganos:

- La Junta Directiva
- La comisión de la mesa
- El presidente y vicepresidente de la Junta Directiva
- El presidente ejecutivo
- El secretario
- El reviso fiscal.

2.4.1 Misión de la empresa

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

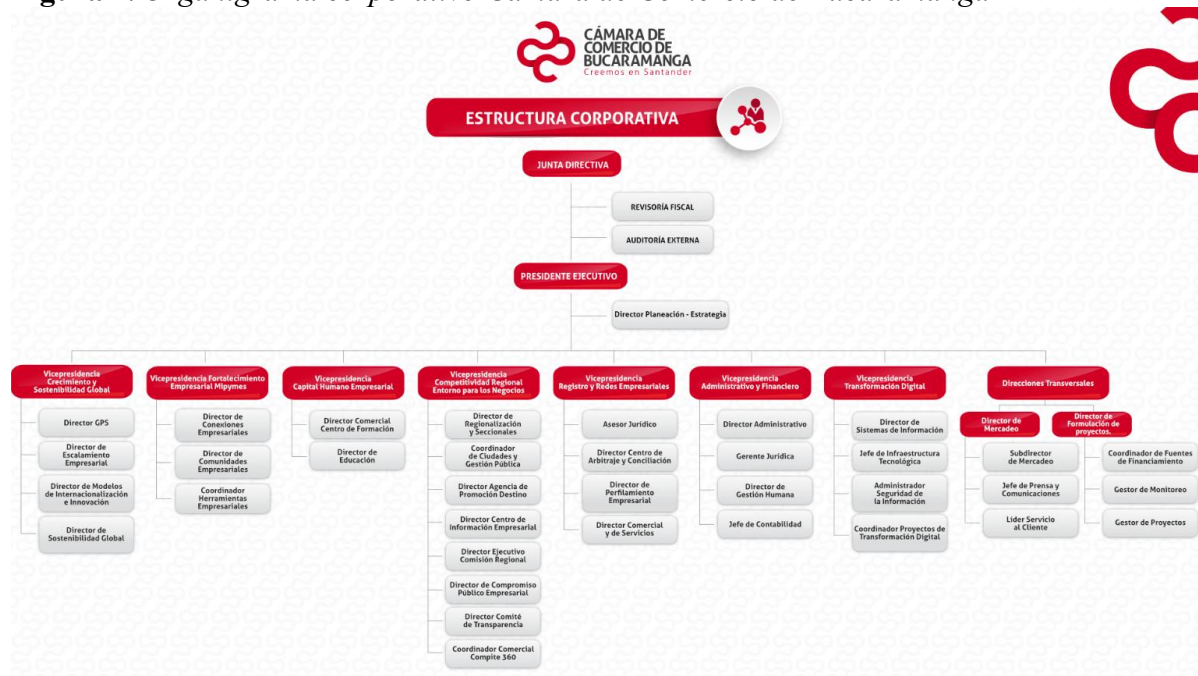
2.4.2 Visión de la empresa

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

2.4.3 Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el cual refleja su estructura organizacional y la distribución jerárquica de funciones. Este esquema permite comprender cómo se articulan las diferentes vicepresidencias, direcciones y áreas estratégicas dentro de la entidad, facilitando la ejecución de sus programas y proyectos, entre ellos los relacionados con internacionalización empresarial. Esta estructura también evidencia la coordinación entre equipos que apoyan el desarrollo de prácticas profesionales como la aquí documentada.

Figura 1. Organigrama corporativo Cámara de Comercio de Bucaramanga



Tomado de sitio WEB institucional Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB, 2025).

2.5 Aspectos económicos

La Cámara de Comercio de Bucaramanga se posiciona como un pilar esencial en el desarrollo económico regional. Su gestión impulsa la formalización y competitividad empresarial, lo que se traduce en beneficios tangibles para el tejido productivo de la región.

- a.** *Contribución al Sector:* según el último informe de demografía y dinámica empresarial, en 2024 se registraron aproximadamente 98.081 empresas activas en la región, las cuales generan cerca de 300.000 empleos. Destaca el sector comercio, que representa el 43,5% del total empresarial y ha generado ingresos superiores a \$19,7 billones, siendo uno de los motores fundamentales de la economía local. Además, tras la contracción vivida durante la pandemia, se ha observado un crecimiento anual promedio del 6,9% entre 2021 y 2024, alcanzando un 13,9% en el último año, lo que evidencia la resiliencia y dinamismo del sector empresarial. (Pérez, D. 2025, 25 de enero).
- *Apoyo al emprendimiento y la formalización:* la CCB ofrece programas y servicios destinados a fomentar la creación de nuevas empresas y la formalización de las existentes. Esto incluye asesoría, capacitación y acceso a herramientas que facilitan el crecimiento empresarial.
- *Fortalecimiento de la competitividad:* a través de iniciativas como la "Ruta F", la CCB busca impulsar la competitividad de las empresas santandereanas, proporcionándoles recursos y estrategias para mejorar su desempeño en el mercado.
- *Promoción del desarrollo regional:* la CCB participa activamente en proyectos y alianzas que buscan impulsar el desarrollo económico y social de la región, contribuyendo a la generación de empleo y la atracción de inversión.

- b. *Optimización de Procesos y Mejora Continua:*** para satisfacer las necesidades puntuales de sus clientes y adaptarse a un entorno cada vez más digital, la Cámara ha potenciado la transformación digital de sus procesos. La implementación de plataformas virtuales ha permitido agilizar trámites esenciales, como la inscripción, renovación de matrículas y expedición de certificados. Estas medidas han optimizado la eficiencia operativa y han contribuido a la rentabilidad, reduciendo tiempos y costos para los empresarios.
- *Transformación digital:* la CCB ha implementado plataformas y herramientas digitales para facilitar la realización de trámites y servicios en línea, mejorando la eficiencia y la accesibilidad para los empresarios.
 - *Mejora continua:* la CCB se enfoca en la optimización de sus procesos internos, buscando la eficiencia y la rentabilidad en la prestación de sus servicios. Esto incluye la evaluación constante de sus programas y la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.
 - *Servicios en línea:* la cámara de comercio de Bucaramanga ha llevado a cabo una labor para llevar a cabo la renovación de la matrícula mercantil de manera virtual, para comodidad de las empresas.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El entorno macroeconómico que afecta a la Cámara de Comercio de Bucaramanga está compuesto por una variedad de factores que influyen en sus operaciones y en el desarrollo económico de la región. A continuación, se presenta un análisis detallado utilizando una matriz PESTEL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal):

Figura 2. Análisis PESTEL

La figura anterior ilustra el análisis PESTEL aplicado al entorno de internacionalización de las micro y pequeñas empresas en Santander. Esta herramienta permitió identificar los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el desarrollo de estrategias de exportación a nivel regional. A continuación, se presenta una interpretación detallada de cada dimensión, con el objetivo de comprender cómo estas variables externas pueden influir en la formulación y ejecución del programa piloto *Potencia Exportadora*.

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factor	Descripción
<i>Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Estabilidad política:</i> la estabilidad del gobierno colombiano impacta la confianza de los inversionistas. - <i>Relación con organismos regulatorios:</i> la existencia de normativas estrictas en materia de registro mercantil, transparencia y cumplimiento de estándares afecta la operación de la Cámara, exigiéndole actualizar continuamente sus procesos para asegurar el cumplimiento legal.
<i>Económico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Crecimiento del PIB:</i> Santander contribuye con un 6.4% al PIB nacional, lo que indica un entorno económico robusto. - <i>Inflación:</i> la inflación moderada permite un ambiente más predecible para las empresas, aunque puede afectar el poder adquisitivo. - <i>Tasa de desempleo:</i> un desempleo bajo puede estimular el consumo y la inversión.
<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Demografía empresarial:</i> predomina un alto porcentaje de microempresas (94.13%), lo que refleja un ecosistema emprendedor activo. - <i>Cultura emprendedora:</i> la creciente aceptación social del emprendimiento impulsa la creación de nuevas empresas y fomenta la innovación.
<i>Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Avances tecnológicos:</i> la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas mejora la productividad y competitividad. - <i>Digitalización:</i> la digitalización de servicios comerciales facilita el acceso a información y recursos para los empresarios locales. - <i>Innovación y ciberseguridad:</i> la necesidad de mantenerse actualizado en términos de tecnologías de la información y de proteger la información sensible de los afiliados obliga a la CCB a invertir en sistemas robustos y en la capacitación de su personal en materia de seguridad informática.
<i>Ecológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sostenibilidad y responsabilidad ambiental:</i> la conciencia por la sostenibilidad y el medio ambiente impulsa a las empresas a adoptar prácticas responsables. La CCB, como ente de representación empresarial, tiene la oportunidad de promover iniciativas y capacitaciones

Factor	Descripción
<i>Legal</i>	<p>en materia ambiental, alineándose con las normativas internacionales y nacionales en materia de protección ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Impacto del cambio climático:</i> las variaciones en el clima y los cambios extremos pueden afectar a sectores clave (como el comercio y la industria), condicionando la actividad económica de la región y, por ende, la demanda de servicios de la CCB. - <i>Marco regulatorio y normativo:</i> la CCB debe operar dentro de un marco legal estricto que regula la constitución, registro y formalización de empresas. La actualización constante de estos marcos (por ejemplo, leyes de transparencia, protección de datos y reformas comerciales) requiere que la Cámara adapte sus procesos y brinde asesoría oportuna a sus afiliados. - <i>Cumplimiento y exigencias legales:</i> las modificaciones en la legislación y la exigencia de cumplir con estándares internacionales (como certificaciones ISO) implican retos en la estructura operativa y en la actualización de sus sistemas, lo que puede influir en los costos y tiempos de respuesta

El anterior análisis evidencia que la Cámara de Comercio de Bucaramanga opera en un entorno complejo y dinámico, en el que los factores políticos y económicos interactúan con transformaciones sociales y tecnológicas, mientras se deben tener en cuenta las exigencias ambientales y legales.

La estabilidad política y las políticas de apoyo al emprendimiento ofrecen un marco favorable, mientras que factores económicos como la inflación y el crecimiento moderado condicionan la actividad empresarial. Además, el cambio en los hábitos de consumo y la transformación digital exigen a la Cámara mejorar continuamente sus procesos. En el ámbito ambiental y legal, la creciente exigencia en sostenibilidad y el cumplimiento normativo representan desafíos que, si se gestionan adecuadamente, pueden transformarse en oportunidades para fortalecer la competitividad de la región.

5.5.2 Entorno microeconómico

El entorno microeconómico se centra en los factores que afectan directamente a la Cámara de Comercio y su capacidad para operar eficazmente, a continuación, un análisis de estos factores:

- a. *Proveedores*: los proveedores son fundamentales para el funcionamiento de la Cámara de Comercio, ya que suministran los recursos y servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades. Los principales aspectos por considerar incluyen:
 - *Servicios Administrativos*: proveedores que ofrecen software de gestión, consultoría y servicios administrativos que facilitan la operación interna.
 - *Tecnología*: empresas que proporcionan herramientas tecnológicas y plataformas digitales para la gestión de registros y servicios en línea.
 - *Materiales de Oficina*: suministradores de insumos y equipos necesarios para el funcionamiento diario
- b. *Intermediarios*: los intermediarios juegan un papel crucial en la promoción y distribución de los servicios ofrecidos por la Cámara. Estos incluyen:
 - *Agencias de Publicidad*: encargadas de promocionar los servicios y eventos que organiza la Cámara.
 - *Plataformas Digitales*: sitios web y redes sociales que ayudan a difundir información sobre los programas disponibles.
 - *Asociaciones Empresariales*: colaboran en la difusión de los beneficios que ofrece la Cámara a sus miembros.
- c. *Clientes*: los clientes son el núcleo del funcionamiento de la Cámara, compuestos principalmente por:

- *Microempresas*: representan un alto porcentaje (94.13%) del total, buscando formalización y capacitación.
 - *Emprendedores*: personas que buscan apoyo en innovación e internacionalización.
 - *Entidades Sin Ánimo de Lucro*: organizaciones que requieren registros específicos para operar legalmente.
- d. *Competidores*: las organizaciones competidoras también afectan las actividades de la Cámara, incluidas:
- *Otras Cámaras de Comercio*: ofrecen servicios similares en Bucaramanga, creando un entorno competitivo.
 - *Instituciones Educativas*: proporcionan programas de capacitación que pueden solapar con los ofrecidos por la Cámara.
 - *Consultorías Privadas*: ofrecen servicios especializados que pueden atraer a los mismos clientes.

El análisis detallado de los factores que afectan directamente a la Cámara de Comercio de Bucaramanga revela un entorno complejo donde interactúan proveedores, intermediarios, clientes y competidores. Cada uno juega un rol crucial en el éxito o desafío que enfrenta la organización en su misión de promover el desarrollo económico regional.

Este análisis permite a la Cámara identificar áreas clave para mejorar sus estrategias operativas, fortalecer relaciones con proveedores e intermediarios, entender mejor las necesidades de sus clientes y diferenciarse frente a sus competidores. La implementación efectiva de estas estrategias contribuirá al crecimiento sostenible y al fortalecimiento del tejido empresarial en Santander.

Figura 3. Matriz DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta estratégica que permite a la CCB analizar de manera integrada los factores internos y externos que afectan su operación. En este contexto.

La combinación de fortalezas y oportunidades sugiere que la CCB tiene un sólido fundamento institucional y una base de clientes estable, lo que le permite aprovechar el crecimiento de la digitalización y la formalización. Si la entidad logra transformar sus procesos tradicionales y superar la resistencia interna, puede capitalizar significativamente las oportunidades del mercado, diversificando y modernizando su oferta.

La interacción de debilidades y amenazas destaca riesgos críticos: los procesos burocráticos y la dependencia de marcos regulatorios pueden limitar la capacidad de adaptación

de la Cámara frente a la competencia digital y a cambios económicos. Si no se abordan, estas debilidades pueden intensificarse bajo presiones externas, como la competencia indirecta y la fluctuación de precios, afectando la rentabilidad y la imagen institucional.

La estrategia por seguir debería centrarse en potenciar las fortalezas (como la posición legal y la base de afiliados) para mitigar las debilidades (mejorar la agilidad de los procesos y adoptar tecnología) y convertir las oportunidades en ventajas competitivas. Al mismo tiempo, es crucial desarrollar planes de contingencia para enfrentar amenazas, mediante la diversificación de servicios y la optimización de la eficiencia operativa.

Esto nos permite analizar que, si bien la CCB posee una base sólida y una posición de liderazgo en servicios obligatorios, el desafío reside en la modernización interna y en la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante. La integración de nuevas tecnologías y la diversificación de la oferta pueden transformar potenciales debilidades en áreas de crecimiento, asegurando la sostenibilidad a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo.

Figura 4. Matriz BCG



La matriz BCG presentada anteriormente permitió visualizar de manera estratégica la posición relativa de los programas institucionales en función de su impacto y potencial de crecimiento. A partir de este análisis, se profundiza a continuación en la interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de identificar oportunidades de mejora, consolidación o replanteamiento para cada iniciativa evaluada. Esta lectura crítica contribuye al fortalecimiento de la toma de decisiones dentro del área de Modelos de Innovación e Internacionalización, alineando los esfuerzos institucionales con las necesidades reales del tejido empresarial regional.

- a. *Estrella*: Servicios de asesoría y capacitación en digitalización y formalización
- *Alto crecimiento*: en el contexto actual, existe una tendencia creciente hacia la digitalización de procesos y la modernización de la gestión empresarial. Esto genera una demanda cada vez mayor por servicios que ayuden a las empresas a adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías.

- *Alta cuota de mercado potencial:* la Cámara, gracias a su larga trayectoria y reconocimiento en la región, posee una base de clientes que confía en sus servicios. Si se invierte en fortalecer y expandir estos servicios, es probable que su participación en el mercado crezca rápidamente, generando ingresos altos y sostenibles.
- b. *Vacas Lecheras:* registro Mercantil y formalización de empresas
- *Posición dominante y estabilidad:* estos servicios son obligatorios para las empresas y están profundamente arraigados en la estructura legal y administrativa del país. La Cámara tiene una posición dominante en este segmento, lo que le permite generar ingresos constantes y predecibles, a pesar de que el crecimiento del sector sea moderado.
 - *Generación de flujo de caja:* debido a la naturaleza indispensable de estos trámites, se convierten en la fuente principal de recursos que pueden financiar la inversión en otras áreas de crecimiento (como los servicios en digitalización).
- c. *Interrogantes:* servicios de consultoría en calidad y certificación.
- *Potencial de crecimiento no explotado:* aunque el sector de la certificación y la consultoría en calidad está en expansión, la participación de la Cámara en este segmento es actualmente baja en comparación con consultorías especializadas.
 - *Incertidumbre en la conversión:* se trata de una línea de servicio que, si bien tiene potencial para convertirse en "estrella", requiere una inversión significativa en capacitación y actualización tecnológica. La incertidumbre radica en si dicha inversión logrará aumentar la cuota de mercado lo suficiente para cambiar su posición en la matriz.
- d. *Perros:* Servicios complementarios tradicionales con baja demanda como las consultorías vía telefónica.

- *Bajo crecimiento y baja participación*: algunos servicios que la Cámara ofrece, pero que han quedado rezagados por la transformación digital o que tienen una demanda decreciente, se ubican en este cuadrante. La recomendación sería evaluar su continuidad, transformarlos o mejorarlos.

La Matriz BCG nos permite identificar en qué áreas de servicio se deben asignar más recursos y en cuáles se puede reducir la inversión. Las Estrellas representan oportunidades para potenciar el crecimiento y consolidar el liderazgo en innovación, mientras que las Vacas Lecheras aseguran el flujo de caja necesario para financiar nuevas iniciativas. Los Interrogantes requieren análisis más profundo y, en caso de resultados positivos, podrían transformarse en nuevas Estrellas. Finalmente, los Perros señalan áreas de baja rentabilidad que deben ser reconsideradas estratégicamente para optimizar el portafolio de servicios.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

La cámara de comercio de Bucaramanga ofrece los siguientes productos y/o servicios que conforman el portafolio comercial de la empresa.

- Inscripción, renovación, actualización y cancelación de los siguientes registros públicos.
- Registro mercantil: permite a los empresarios nacionales o extranjeros ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciantes (Presidencia de la República, 2025).
- Registro Único de Proponentes – RUP: permite a los empresarios nacionales o extranjeros celebrar contratos con entidades estatales para la ejecución de obras, suministro de bienes o prestación de servicios.

- Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESALES: permite formalizar y certificar la existencia de organizaciones civiles, fundaciones, asociaciones y todas las entidades de naturaleza cooperativa, fondos de empleados y asociaciones mutuales, sus organismos de integración y las asociaciones auxiliares del cooperativismo.
- Registro Nacional de Turismo – RNT: permite el funcionamiento de los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia, en nuestras seccionales se le agenda la cita al empresario con el asesor encargado de certificar y dar el RNT.
- Registro de entidades sin ánimo de lucro: permite a personas jurídicas extranjeras de derecho privado y a Organizaciones No Gubernamentales (ONG) extranjeras sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior, formalizar las actividades que ejercen en Colombia relacionadas con su objeto social.
- Centro de conciliación y arbitraje.
- Alquiler de Salones.
- Programas para empresarios en áreas como fortalecimiento empresarial, innovación, internacionalización, escalamiento, sostenibilidad global y gerencia.
- Diagnóstico, formación en áreas estratégicas, asesorías personalizadas y herramientas empresariales.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

La Cámara de Comercio de Bucaramanga juega un rol fundamental en el ecosistema empresarial regional, ofreciendo servicios esenciales que apoyan la formalización, innovación e internacionalización de empresas locales. Su capacidad para adaptarse a las condiciones

cambiantes del entorno macroeconómico y microeconómico es crucial para seguir siendo relevante y efectiva.

La Cámara de Comercio actúa como un ente facilitador para los empresarios y emprendedores de la región. Su enfoque principal está en promover la formalización, la innovación y la internacionalización de las empresas, lo que contribuye a mejorar la competitividad de los negocios locales.

La Cámara de Comercio atiende a diferentes segmentos dentro del mercado empresarial:

- *Microempresas*: representan una gran parte del tejido empresarial en Santander. Buscan servicios de formalización y capacitación para mejorar su operatividad.
- *Emprendedores*: individuos o grupos que están iniciando nuevos negocios y requieren apoyo en áreas como innovación y acceso a mercados.
- *Entidades sin ánimo de lucro*: organizaciones que necesitan formalizar su existencia y cumplir con requisitos legales para operar en Colombia.
- *Empresas en proceso de internacionalización*: negocios que buscan expandirse a mercados internacionales y requieren asesoría en comercio exterior.

El análisis del mercado revela oportunidades significativas para fortalecer su oferta y responder a las necesidades emergentes del sector empresarial, asegurando así su misión de contribuir al desarrollo económico y social de Santander.

3. Cargo y funciones desempeñadas

3.1 Cargo desempeñado

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

3.2 Funciones asignadas

A continuación, se describen las funciones desarrolladas durante el período de práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, específicamente en la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad, dentro del área de Modelos de Innovación e Internacionalización. Estas actividades fueron orientadas al fortalecimiento de competencias en el ámbito del comercio exterior, el análisis estratégico y el diseño de propuestas de valor para empresas con potencial exportador, en el marco de programas institucionales de alto impacto.

- Creación de bases de datos con información de importancia acerca de los empresarios de los diferentes sectores productivos de la región.
- Participación en todas las reuniones y actividades de tipo comercial realizadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Coordinación logística de los stands y de la rueda de negocios llevadas a cabo por la cámara de comercio.
- Vigilar que los proyectos creados por cámara de comercio se llevaran a cabo de forma satisfactoria en el cumplimiento de lo estipulado.
- Informar acerca de los beneficios, cursos y herramientas que la cámara de comercio ofrece a sus afiliados y/o comerciantes.

- Investigación de mercados para empresas que participan o tienen potencial para participar en los programas de internacionalización como Santander Exporta o Futuros Exportadores.
- Asistir al programa de Futuros Exportadores, con asesorías de exportación e importación, apoyo a eventos con empresarios del tejido del programa como certificaciones o ayudas digitales, invitación y realización de push a diferentes oportunidades como convocatorias, talleres y macroruedas.
- Verificación y actualización de los datos de los beneficiarios de innovación en los programas de Opennova, Premio Innovadores de Santander e Innspire.
- Convocatoria para los programas de innovación abierta de la cámara de comercio como Inspire y Oppenova, vía llamada y correo.
- Desarrollo de ofertas comerciales para empresas de la región, postulaciones que realizan por medio de Procolombia.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Dentro de los procesos y procedimientos que se tienen en cuenta a la hora de realizar las actividades relacionadas con los diferentes programas de la línea de internacionalización, programas que son:

- a. Programas de internacionalización:* Santander Exporta y Futuros Exportadores.
- *Santander Exporta:* es un programa de la línea de Modelos de Internacionalización de la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad Global de la Cámara de Comercio de Bucaramanga que busca fortalecer a las empresas exportadoras de la región para que consoliden sus acciones de comercialización en mercados internacionales, con el objetivo de impulsar o reactivar las operaciones exportadoras, arrojando acciones que se deberían

realizar para cerrar brechas y aumentar las exportaciones no minero energéticas del departamento (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2025).

¿A quién está dirigido?: empresas exportadoras de bienes y/o servicios de Santander.

- *Futuros exportadores:* este programa busca promover e impulsar las exportaciones no minero energéticas de Santander, generando un tejido empresarial robusto de nuevas empresas que pueden comercializar sus productos o servicios en el exterior a través de la formación en temas de internacionalización.

¿A quién está dirigido?

- Empresas exportadoras no constantes.
- Empresas que no han exportado pero que tienen el potencial.
- Empresas activas comercialmente pero que no han tomado la decisión de exportar.

Para iniciar con las convocatorias de estos programas primero se realiza un diagnóstico con base a las bases de datos que se tienen en la cámara de comercio, las empresas deben cumplir con ciertos requisitos principalmente y luego de eso se hace la selección.

En el caso de *Santander Exporta* luego de un análisis profundo del tejido empresarial se preseleccionaron 90 empresas con buen potencial, de esas 90 empresas solo se eligieron 19 empresas como las beneficiarias del programa. Estas 19 empresas seleccionadas deben firmar un acta de compromiso y una carta de notificación confirmando su aceptación en el programa, todo vía correo electrónico. Posteriormente, se implementaron tres fases:

- a. Validación empresarial:* se realiza una visita a la empresa o, en caso de no ser posible, se programaba una reunión virtual a través de Teams. Durante esta fase, se efectúa un diagnóstico enfocado en tres áreas principales: Internacionalización, Innovación y Crecimiento Empresarial. La empresa beneficiaria respondía preguntas relacionadas con

los desafíos que enfrenta para impulsar o reactivar sus operaciones exportadoras, identificando acciones necesarias para cerrar brechas y aumentar las exportaciones no minero-energéticas del departamento.

Las actividades prioritarias del programa incluyen principalmente: investigaciones de mercado para identificar países potenciales, participación en ferias internacionales y agendas comerciales, asesorías en certificaciones internacionales, asesoría técnica en plataformas de comercio electrónico y en la optimización de la página web. Cabe destacar que cada actividad se personaliza para las empresas, permitiendo que cada una elija las actividades que mejor se adapten a sus necesidades. Esto otorga plena libertad al empresario para decidir cómo invertir su cofinanciación y qué actividades realizar dentro del programa.

- b. *Acompañamiento y cofinanciación*: la siguiente fase consiste en proporcionar un acompañamiento y actividades personalizadas para cada empresa, con el objetivo de mitigar las brechas en la internacionalización. Para ello, se otorga una cofinanciación de 5.000.000 de pesos en especie, requiriendo que la empresa aporte una contrapartida de igual valor. Este aporte debe ser certificado por el revisor fiscal o contador de la empresa. Para esta cofinanciación, se pueden llevar a cabo diversas actividades según los intereses y necesidades internacionales de la empresa, así como las propuestas formuladas en el diagnóstico previo, ya sea por la dirección del programa Santander Exporta o por el propio empresario.
- c. *Documentación final*: al final la empresa recibirá un informe final con los resultados y recomendaciones derivados del proceso de acompañamiento, con el fin de continuar consolidando su actividad exportadora. También debieron firmar un documento llamado la contrapartida donde básicamente se confirma todo lo que se hizo durante el programa,

el acompañamiento y la cofinanciación, este documento que fue revisado igualmente por el revisor fiscal o contador de la empresa.

En el marco del programa Futuros Exportadores, se ofrece acompañamiento personalizado a empresarios interesados en iniciar procesos de exportación o importación, tanto en pequeñas como en grandes cantidades. Estas asesorías pueden ser virtuales o presenciales, según la disponibilidad del empresario, y están orientadas a brindar comprensión sobre conceptos clave y procedimientos fundamentales del comercio exterior colombiano.

Durante las sesiones, se abordan temas como: qué son las exportaciones e importaciones, los pasos para exportar o importar en Colombia, quiénes están habilitados para hacerlo, y una guía práctica sobre la clasificación arancelaria. Asimismo, se explica el gravamen arancelario, los acuerdos comerciales o tratados de libre comercio (TLC), los vistos buenos necesarios en algunos casos, las entidades de control que intervienen en el proceso, y los requisitos específicos para exportar. También se orienta sobre el uso de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), el agenciamiento aduanero, el procedimiento cambiario, los INCOTERMS, el proceso de nacionalización de mercancías, la documentación necesaria y el levante de mercancía ante la autoridad aduanera.

Estas asesorías se fundamentan tanto en documentos oficiales proporcionados por ProColombia como en los conocimientos técnicos y experiencia de la coordinadora del programa, Lizelle Santos.

Adicionalmente se realizan talleres que aporten conocimiento al empresario, se les brindan diferentes herramientas que los ayuden a lograr esa primera exportación, dentro de algunos talleres que he podido acompañar a Lizelle Santos se encuentran: Taller de etiquetado para Estados

Unidos Food and Drug Administration (FDA), Taller Claves para facturación electrónica para Exportadores o el Taller Tratamiento tributario para la Exportación de servicios, entre otros.

La invitación a estos talleres se hace por vía telefónica y por correo electrónico, adicional se hace una confirmación de asistencia unos días antes del taller para conocer la asistencia de este.

- a. *Herramientas:* en las herramientas que brinda la Cámara de Comercio de Bucaramanga cuento con herramientas tanto físicas como lo es mi equipo de trabajo, portátil y cargador, y también herramientas digitales, como lo son:
- *Outlook:* Esencial para la comunicación interna y externa en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, facilitando la gestión de correos electrónicos y calendarios para una organización eficiente.
 - *Microsoft 365:* ofrece herramientas como Word, Excel, PowerPoint y Outlook, fundamentales para la creación, edición y colaboración en documentos, presentaciones y correos electrónicos en la Cámara de Comercio.
 - *Plataforma de la Cámara de Comercio de Bucaramanga:* centraliza la gestión de información y servicios, permitiendo una comunicación efectiva y un acceso rápido a recursos necesarios para las actividades de la Cámara de Comercio.
 - El uso de servicios en la nube facilita el almacenamiento seguro y accesible de información, optimizando la colaboración y el trabajo remoto en la Cámara de Comercio.
 - *Salesforce:* es una plataforma CRM que ayuda a gestionar relaciones con clientes, mejorando la interacción con empresarios y emprendedores en la cámara de comercio.
 - *Word, PowerPoint, Excel:* estas herramientas de Microsoft Office son esenciales para la creación de documentos, presentaciones y hojas de cálculo, facilitando la comunicación y la presentación de información clave.

- *Canva*: permite crear contenido visual atractivo para presentaciones y material promocional, siendo útil para la comunicación y promoción de eventos y servicios de la Cámara de Comercio.
- *OneDrive*: facilita la colaboración y el intercambio de archivos entre equipos de trabajo, garantizando la seguridad y disponibilidad de la información en la Cámara de Comercio.
- *IR compite 360*: es una herramienta para la gestión de la competitividad y estrategias empresariales en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esta plataforma lleva un registro interno sobre las empresas registradas en la CCB y clasifica a las empresas según su posicionamiento en el mercado e identifica oportunidades de crecimiento.
- *Microsoft Teams*: plataforma unificada de comunicación y colaboración que es de gran importancia en la Cámara de Comercio de Bucaramanga ya que facilita la comunicación interna, la organización de reuniones, la colaboración en tiempo real y el intercambio de información entre equipos de trabajo, lo que contribuye a una mayor eficiencia, productividad y coordinación en las actividades empresariales.

4. Marco conceptual y normativo

El presente capítulo tiene como propósito contextualizar teórica y normativamente el desarrollo del informe técnico correspondiente al diseño del programa piloto Potencia Exportadora, formulado en el marco de la práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. A continuación, se exponen las bases conceptuales y normativas que orientaron la comprensión del problema identificado, así como el proceso de construcción de la propuesta técnica planteada. Para ello, se abordan, en primer lugar, los conceptos fundamentales que

sustentan el objeto de estudio, y, en segundo lugar, las normas externas e internas que regulan el actuar de la entidad en la que se llevó a cabo la práctica.

4.1 Marco conceptual

El marco conceptual representa un conjunto de ideas argumentadas que, aunadas con la información previa y la propia experiencia del ejercicio práctico, ofrecen una idea más clara del objeto de estudio o situación problemática que se busca solventar en el tiempo asignado para la opción de grado. Por consiguiente, Ortiz (2006): afirma que este numeral constituye un entramado o red "donde las ideas, los conceptos y ciertos argumentos se presentan de manera lógica. Su utilidad radica en el hecho de que ofrece una forma sencilla de visualizar un fenómeno de la realidad" (p. 211).

En ese sentido, para el diseño del programa piloto *Potencia Exportadora*, fue necesario abordar y comprender diversos conceptos asociados al proceso de internacionalización empresarial, la gestión de programas de fortalecimiento productivo, la intervención institucional y la medición de impacto. Entre los principales conceptos utilizados se encuentran:

- *Internacionalización empresarial*: Proceso mediante el cual una empresa amplía su presencia hacia mercados internacionales, involucrando estrategias comerciales, logísticas, legales y operativas que le permitan insertarse de manera competitiva en dichos entornos (Johanson & Vahlne, 1977).
- *Ruta exportadora*: serie de etapas que recorren las empresas desde el diagnóstico de su capacidad exportadora, pasando por la preparación técnica, hasta la ejecución comercial y el sostenimiento de operaciones en mercados extranjeros (ProColombia, 2023).

- *Programa piloto*: implementación controlada y de escala reducida de una propuesta, con el fin de evaluar su viabilidad técnica, operativa y de impacto antes de su escalamiento institucional (MinCIT, 2018).
- *Caracterización empresarial*: proceso de análisis e interpretación de información relevante de un grupo de empresas con el fin de conocer su perfil, capacidades, necesidades y niveles de preparación frente a un objetivo determinado (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).
- *Acompañamiento técnico*: servicio especializado brindado a empresas para fortalecer capacidades en áreas clave del negocio, solucionar barreras específicas y facilitar procesos estratégicos, como la apertura de mercados internacionales.
- *Indicadores de gestión*: herramientas cuantitativas o cualitativas que permiten medir el nivel de cumplimiento de metas establecidas en un programa, con el fin de monitorear avances, detectar desviaciones y tomar decisiones informadas (Kaplan & Norton, 1996).

Estos conceptos fueron articulados no solo desde la teoría, sino también desde la observación directa y la experiencia vivida dentro de la entidad, permitiendo una comprensión integral del problema identificado y una formulación coherente de la propuesta planteada.

4.2 Marco normativo

El desarrollo de la práctica profesional y del presente documento técnico estuvo guiado por un conjunto de normas y lineamientos que enmarcan el actuar de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tanto desde la perspectiva legal nacional como desde sus propias directrices institucionales. A nivel externo, las principales normas consideradas fueron:

Tabla 2. Normativa aplicable a la formulación del programa Potencia Exportadora

Normativa	Referencia	Objeto	Ámbito de aplicación	Relación con la propuesta de mejora
Ley 1727 de 2014 (Ley 1727, 2014)	Congreso de la República de Colombia. (2014, 11 de julio). Ley 1727 de 2014. Por la cual se modifica el funcionamiento de las cámaras de comercio. Diario Oficial No. 49.206. Departamento Administrativo de la Función Pública. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58286	Regula la organización y funcionamiento de las cámaras de comercio.	Nacional	Establece como función de las cámaras la promoción de la internacionalización empresarial, base legal para la implementación de programas como Potencia Exportadora.
Decreto 2042 de 2014 (Decreto 2042, 2014)	Presidencia de la República de Colombia. (2014, 15 de octubre). Decreto 2042 de 2014. Por el cual se dictan disposiciones en materia de internacionalización y competitividad. Diario Oficial. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59210	Define el régimen de vigilancia y control aplicable a las cámaras de comercio por parte de la SIC.	Nacional	Asegura que los programas desarrollados por las cámaras cumplan con parámetros legales y de supervisión.
Ley 590 de 2000 y Ley 1014 de 2006 (Leyes 590 de 2000 y	Congreso de la República de Colombia. (2000, 10 de julio). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3624	Promueven el desarrollo de las MIPYMES y el emprendimiento.	Nacional	Justifica el enfoque hacia pequeñas empresas con potencial exportador

Normativa	Referencia	Objeto	Ámbito de aplicación	Relación con la propuesta de mejora
905 de 2004)	Congreso de la República de Colombia. (2004, 2 de agosto). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Diario Oficial. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14708			como eje del programa piloto.
Lineamientos del MinCIT y ProColombia. (MinCIT & ProColombia, 2023)	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & ProColombia. (2023). Lineamientos de internacionalización y competitividad empresarial. MinCIT. https://www.mincit.gov.co	Orientan la estrategia nacional de internacionalización.	Nacional	Sirven como referencia metodológica y técnica para la estructuración del programa Potencia Exportadora.
Plan Estratégico 2023–2026 de la CCB (CCB, 2023)	Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Plan Estratégico 2023–2026. CCB. https://www.camaradirecta.com	Define las líneas estratégicas institucionales, priorizando la internacionalización como eje de impacto.	Interno - Cámara de Comercio de Bucaramanga	Orienta la alineación del programa con los objetivos institucionales actuales.
Políticas institucionales de crecimiento empresarial	Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Políticas institucionales de crecimiento empresarial (Documento interno no publicado)	Fomentan la innovación, sostenibilidad y escalamiento empresarial.	Interno - Cámara de Comercio de Bucaramanga	Fundamentan el propósito del programa de apoyar empresas que buscan escalar sus capacidades

Normativa	Referencia	Objeto	Ámbito de aplicación	Relación con la propuesta de mejora exportadoras.
Directrices administrativas de la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad	Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Directrices administrativas de la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad (Documento interno no publicado)	Establecen lineamientos para el diseño y ejecución de programas de la línea de internacionalización.	Interno - Cámara de Comercio de Bucaramanga	Proveen la estructura organizativa y metodológica bajo la cual se formula la propuesta de mejora.
Reglamentos y manuales operativos de programas existentes (FE y SE)	Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Reglamentos y manuales operativos de programas existentes (Futuros Exportadores y Santander Exporta) (Documento interno no publicado).	Determinan procedimientos, criterios de selección y metodologías de intervención.	Interno - Línea de Internacionalización de la CCB	Funcionan como insumo base para identificar vacíos metodológicos y estructurar el programa intermedio Potencia Exportadora.

Nota: Elaborado a partir de Ley 1727 de 2014 (Congreso de la República, 2020); Decreto 2042 de 2014 (Presidencia de la República, 2014); Ley 590 de 2000 (Congreso de la República, 2000); Ley 1014 de 2006 (Congreso de la República, 2006); Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ProColombia (2023); Cámara de Comercio de Bucaramanga (2023a, 2023b, 2023c).

Este marco normativo garantizó que tanto las actividades desarrolladas durante la práctica como la formulación del programa piloto se ajustaran a las disposiciones legales e institucionales vigentes, fortaleciendo su viabilidad técnica, operativa y administrativa.

5. Aportes

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, a través de su línea de Modelos de Internacionalización, ha logrado consolidar programas clave para la promoción del comercio exterior en Santander, tales como Futuros Exportadores y Santander Exporta. Estos programas abordan perfiles empresariales con diferentes niveles de experiencia exportadora y han sido fundamentales para fortalecer las capacidades técnicas y estratégicas de las empresas en la región.

Sin embargo, a partir del análisis de la ruta de internacionalización, se ha identificado una falencia estructural que limita la continuidad del proceso exportador. Si bien Futuros Exportadores capacita a empresas sin experiencia para enfrentar los desafíos del comercio internacional, la finalización del programa no garantiza una inserción inmediata en mercados externos. Estas empresas, aún sin una primera exportación, enfrentan barreras relacionadas con la falta de experiencia práctica, el acceso limitado a plataformas de comercialización y la ausencia de acompañamiento técnico en la implementación de estrategias de internacionalización.

Por otro lado, Santander Exporta exige un perfil exportador consolidado, con operaciones en curso y experiencia previa, lo que excluye a las empresas emergentes que requieren un impulso inicial. Esta situación crea una brecha crítica entre formación y ejecución, donde se corre el riesgo de que las capacidades desarrolladas en Futuros Exportadores se diluyan ante la falta de continuidad.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La propuesta de valor agregado planteada en este informe surge de un proceso de observación, análisis y planteamiento estratégico durante el desarrollo de la práctica profesional en el área de Modelos de Internacionalización de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. A

partir del conocimiento adquirido y de la interacción directa con los programas actuales; “Futuros Exportadores y Santander Exporta” se identificó una oportunidad de mejora dentro de la ruta de internacionalización empresarial ofrecida por la entidad.

La propuesta de creación de un programa piloto “Potencia Exportadora”, a modo informe técnico represente un valor agregado claro para la entidad. Este programa respondería a una necesidad real y no cubierta, permitiendo articular la ruta de internacionalización de manera escalonada, coherente y sostenible. Con un enfoque práctico, *Potencia Exportadora* busca brindar a las empresas egresadas de Futuros Exportadores las herramientas, el acompañamiento y las oportunidades necesarias para concretar su primera exportación, cerrando así una brecha estratégica en la oferta institucional.

5.1.1 Identificación de la situación problemática (el porqué)

Para la identificación de la situación problemática, se empleó una técnica cualitativa basada en la observación participante, complementada con revisión documental y análisis de base de datos institucionales sobre empresas participantes en los programas Futuros Exportadores y Santander Exporta. Este ejercicio permitió evidenciar una brecha no atendida entre ambos programas: la falta de acompañamiento para empresas que han finalizado Futuros Exportadores, pero aún no tienen el nivel de experiencia requerido para acceder a Santander Exporta.

Una vez identificada la problemática, se aplicó un método inductivo que permitió partir de la evidencia empírica (más de 100 empresas en estado intermedio) para llegar a una propuesta estructurada de solución. Para cual fue necesaria indagar fuentes primarias con experiencia en la línea de internacionalización, la coordinadora de Santander Exporta quien tiene cinco años de experiencia en esa área y ha estado los dos últimos años trabajando con el programa Santander

Exporta y una asesora con dos años de experiencia trabajando con Futuros exportadores. Ambos programas constituyen antecedentes de que trata el presente informe.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Durante el desarrollo de la práctica profesional se generó una contribución significativa de conocimiento para la Cámara de Comercio de Bucaramanga, centrada en el diseño técnico-conceptual de un programa piloto denominado *Potencia Exportadora*. Este diseño surge como una respuesta propositiva a la brecha institucional identificada entre los programas *Futuros Exportadores* y *Santander Exporta*, evidenciada a partir de la observación directa, el análisis de bases de datos institucionales y la interacción con los equipos responsables de la línea de internacionalización.

Cabe aclarar, que la propuesta no corresponde a un programa implementado, sino a una construcción metodológica preliminar, fundamentada en referentes teóricos, buenas prácticas nacionales y experiencias previas observadas durante la práctica. Desde esta perspectiva, el conocimiento aportado se traduce en un modelo conceptual viable que puede ser validado, ajustado e incorporado posteriormente en la estructura institucional de la Cámara como una fase intermedia en la ruta de internacionalización empresarial. Esta contribución comprende:

- Diagnóstico de una necesidad no atendida, respaldado por análisis empírico de cohortes anteriores del programa *Futuros Exportadores*.
- Formulación de una ruta metodológica por etapas, orientada a facilitar la transición de empresas en estado potencial hacia escenarios de activación exportadora.
- Diseño de herramientas de gestión, como criterios de selección, cronograma proyectado, propuesta de indicadores y esquema básico de gobernanza del programa.

- Recomendaciones para la articulación institucional, con aliados estratégicos como ProColombia, iNNpulsA y S-INNOVA.
- Propuesta de viabilidad operativa y de seguimiento, mediante el uso de plataformas internas como Salesforce, IR360 y Microsoft Teams.

Aunque el programa no ha sido implementado, el documento entregado representa un insumo técnico con potencial de ser replicado, ajustado y validado por la entidad, en función de sus capacidades operativas y sus prioridades estratégicas. De esta manera, el conocimiento transferido desde la práctica se consolida como una propuesta de valor para la Cámara, en tanto amplía su portafolio de soluciones en comercio exterior, fortalece su rol como agente de desarrollo regional y contribuye a la continuidad de procesos empresariales de internacionalización en la región.

5.1.2.1 Caracterización de los beneficiarios. Los beneficiarios del programa piloto *Potencia Exportadora* corresponden a un grupo específico de empresas santandereanas que han culminado exitosamente el proceso formativo dentro del programa *Futuros Exportadores*, desarrollado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Estas empresas comparten características que las posicionan en un nivel intermedio de alistamiento exportador: cuentan con conocimientos técnicos básicos, han cerrado brechas formativas iniciales y han manifestado intenciones reales de internacionalizarse, pero aún no han logrado concretar su primera exportación ni cumplen con los requisitos de consolidación exigidos por programas como Santander Exporta.

Durante la cohorte 2024, *113 empresas* fueron atendidas en el marco del programa Futuros Exportadores. De estas, según datos proporcionados directamente por la coordinación del programa (L. Santos, comunicación personal, abril 2025).

- *9 empresas* concretaron exportaciones reales,
- *14 empresas* obtuvieron intenciones de compra (SPOT),
- y *90 empresas* permanecen en estado potencial o intermedio, sin una operación de exportación confirmada.

Estas 90 empresas constituyen la base potencial de beneficiarios para el nuevo programa *Potencia Exportadora*. Desde el punto de vista sectorial, los beneficiarios provienen en su mayoría de los sectores de agroindustria, alimentos procesados, confecciones, cosmética natural y manufacturas ligeras, segmentos priorizados por su alta demanda en mercados internacionales y su potencial de diferenciación.

Con base en el análisis de las bases de datos de 2024, las empresas provienen mayoritariamente de los siguientes sectores:

- Agroindustria, especialmente producción y transformación de café.
- Confecciones y moda, con unidades productivas que ya tienen oferta diferenciada.
- Alimentos procesados, en productos como snacks, salsas o panadería especializada.
- Metalmecánica, con productos industriales como piezas o maquinaria.
- Servicios técnicos especializados, como calibración o ingeniería aplicada

En términos de tamaño, más del 80 % de las empresas atendidas corresponden a micro y pequeñas empresas, lo cual es coherente con la estructura del tejido empresarial de Santander,

donde el 96,6 % de las unidades productivas registradas son microempresas y el 2,7 % pequeñas empresas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

Estas empresas operan activamente en el mercado nacional y han superado etapas iniciales de formalización y estructuración, contando con Registro Único Tributario (RUT), matrícula mercantil vigente, capacidad operativa mínima y canales de contacto consolidados.

Aunque han recibido formación en comercio internacional, estas empresas presentan diversas limitaciones observadas durante la práctica profesional, a partir del acompañamiento brindado en sesiones de asesoría, revisión de bases de datos institucionales (IR360 y Salesforce) y conversaciones con la coordinadora del programa Futuros Exportadores (L. Santos, comunicación personal, 2025).

Entre las principales brechas identificadas se encuentran:

- Falta de experiencia práctica, especialmente en procesos logísticos, etiquetado, estructuración de precios internacionales o contacto con compradores.
- Limitado conocimiento técnico aplicado, aunque cuentan con una base teórica adecuada.
- Presencia digital dispareja: algunas empresas disponen de páginas web y catálogos, mientras que otras aún carecen de herramientas básicas para visibilizar su oferta exportable.

Geográficamente, si bien existe una concentración en el área metropolitana de Bucaramanga, se destaca también la participación de empresas provenientes de provincias como García Rovira, Comunera, Vélez, Guanentá y Soto Norte, gracias a estrategias como las Brigadas *Globales* y la descentralización del programa en seccionales de la Cámara.

En términos cualitativos, estas empresas se caracterizan por:

- Mostrar una alta motivación por acceder a mercados internacionales,

- Haber participado en talleres de cierre de brechas técnicas (etiquetado FDA, comercio transfronterizo, tratamiento tributario, etc.),
- Y presentar retos comunes como la falta de acompañamiento técnico práctico, dificultad para acceder a vitrinas comerciales internacionales, escasos contactos con compradores y limitaciones para navegar procesos logísticos o regulatorios.

Para participar en *Potencia Exportadora*, las empresas deberán cumplir con:

- Haber finalizado el programa Futuros Exportadores.
- Estar inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Tener matrícula mercantil vigente.
- Mostrar interés y disponibilidad para participar activamente.

Estos criterios fueron definidos a partir del análisis comparativo con los requisitos de entrada de programas como Futuros Exportadores y Santander Exporta, así como de la experiencia práctica del autor durante su pasantía en el área de Modelos de Innovación e Internacionalización de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En conclusión, los beneficiarios de *Potencia Exportadora* representarían un grupo empresarial comprometido con su proceso de internacionalización, que requiere una intervención especializada para dar el salto final hacia la exportación efectiva. Este nuevo programa se diseña a la medida de sus necesidades, permitiendo consolidar los aprendizajes previos y traducirlos en acciones comerciales concretas.

5.1.2.2 Factores diferenciadores. El programa piloto *Potencia Exportadora* se concibe como una propuesta única dentro de la ruta de internacionalización ofrecida por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al atender de manera específica a un segmento empresarial que actualmente no cuenta con acompañamiento técnico posterior al programa Futuros Exportadores y que aún no cumple los requisitos de ingreso al programa Santander Exporta.

A diferencia de los programas existentes, *Potencia Exportadora* se caracteriza por:

- *Su enfoque práctico y personalizado:* no se limita a la formación teórica, sino que brinda un acompañamiento técnico enfocado en concretar una primera operación internacional. Incluye actividades como agendas comerciales, participación en macrorruedas, asistencia técnica en etiquetado, acceso a plataformas de comercio internacional y apoyo en trámites logísticos y aduaneros.
- *Su papel como programa puente:* potencia Exportadora se convierte en el eslabón que conecta el proceso formativo inicial (Futuros Exportadores) con el proceso de consolidación exportadora (Santander Exporta), cerrando así una brecha crítica en la actual oferta institucional.
- *Una población objetivo-específica:* está dirigido exclusivamente a empresas que ya finalizaron Futuros Exportadores, que tienen potencial exportador validado, interés activo en internacionalizarse, pero que aún carecen de experiencia práctica. Según datos del programa, de 113 empresas atendidas en 2024, solo 23 lograron exportaciones reales o intenciones de compra, dejando un universo aproximado de 90 empresas en estado intermedio, las cuales constituyen la base potencial para esta nueva iniciativa.
- *Apoyo técnico con menor exigencia financiera:* a diferencia de Santander Exporta, que requiere cofinanciación en especie certificada y experiencia exportadora previa, este piloto

permitirá una entrada más flexible, sin barreras económicas elevadas, y bajo criterios como inscripción vigente en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y matrícula mercantil al día.

- *Sectorización estratégica*: potencia Exportadora atenderá de forma prioritaria a empresas de sectores con alta demanda internacional y proyección comercial, como agroindustria (especialmente café), confecciones y alimentos procesados, los cuales han sido recurrentes en las cohortes de Futuros Exportadores.

Para participar en *Potencia Exportadora*, las empresas deben cumplir con:

- Haber finalizado el programa Futuros Exportadores.
- Estar inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Tener matrícula mercantil vigente.
- Mostrar interés y disponibilidad para participar activamente.

En suma, *Potencia Exportadora* no pretende reemplazar los programas existentes, sino complementarlos estratégicamente, permitiendo que los conocimientos adquiridos en la fase formativa no se diluyan, sino que se traduzcan en acciones concretas de exportación, consolidando así una ruta de internacionalización escalonada, sostenible y continua.

5.1.2.3 Metodología. El programa piloto *Potencia Exportadora* está diseñado como una estrategia de activación comercial y fortalecimiento técnico, enfocada en empresas que han superado una etapa de formación exportadora pero que aún no han logrado su primera exportación. Su metodología se basa en una ruta práctica, personalizada y orientada a resultados, estructurada

en seis etapas. Esta ruta combina diagnóstico, formación técnica, acompañamiento personalizado y activación comercial real. A continuación, se presenta el desarrollo metodológico del programa, en orden cronológico, con sus respectivas acciones y momentos clave.

Tabla 3. Metodología

Etapa	Descripción	Fecha estimada
<i>1. Planeación y diseño técnico</i>	Definición de criterios, cronograma, hoja de ruta y aliados estratégicos. Ajuste de herramientas de diagnóstico y fichas de seguimiento.	Octubre – Noviembre 2025
<i>2. Lanzamiento de convocatoria</i>	Difusión cerrada a empresas que culminaron Futuros Exportadores pero no fueron seleccionadas en SAEX 2024. Validación de requisitos y recepción de documentos.	Diciembre 2025
<i>3. Evaluación y selección de beneficiarios</i>	Aplicación de criterios técnicos de selección (formación, potencial, compromiso, formalidad). Selección de máximo 15 empresas.	Enero 2026
<i>4. Acompañamiento técnico personalizado</i>	Diagnóstico por empresa. Diseño de hoja de ruta. Talleres y asesorías en pricing, logística, digitalización, normativas, etc.	Febrero – Marzo 2026
<i>5. Activación comercial internacional</i>	Participación en agendas, ferias o ruedas de negocio sectoriales. Conexión con compradores reales. Apoyo en seguimiento y cierres.	Abril – Octubre 2026
<i>6. Evaluación y cierre del piloto</i>	Medición de resultados. Evaluación del cumplimiento de objetivos. Sistematización de aprendizajes y recomendaciones.	Noviembre – Diciembre 2026

Esta metodología no solo permite una ejecución organizada y progresiva del programa, sino que garantiza un acompañamiento integral a las empresas, desde su identificación hasta la conexión con compradores internacionales. Además, al estar alineada con los ciclos de formación previos y con los aliados estratégicos del ecosistema exportador, se convierte en un puente efectivo entre el conocimiento adquirido y la acción comercial concreta. El éxito de esta ruta metodológica será clave para medir el impacto del piloto y definir su escalabilidad futura.

- a. *Modalidad y herramientas*: el programa se podría desarrollar en modalidad híbrida, combinando sesiones virtuales y encuentros presenciales según las necesidades y recursos disponibles. Se utilizarán herramientas institucionales como:
- Microsoft Teams y OneDrive (para talleres, asesorías y archivos compartidos)
 - Salesforce (seguimiento comercial y trazabilidad)
 - IR360 (gestión de información y diagnóstico)
 - Canva y otras herramientas visuales (para diseño de catálogos y material exportador)
- b. *Aliados estratégicos*: para fortalecer su impacto y asegurar oportunidades reales de internacionalización, el programa podría contar con el respaldo de aliados clave como:
- ProColombia: agendas comerciales, ferias internacionales, formación sectorial.
 - Innpulsa Colombia: cofinanciación, escalamiento empresarial e innovación.
 - S-innova: apoyo técnico, asesorías especializadas y gestión del conocimiento.
 - Universidades, cámaras binacionales, operadores logísticos, gremios sectoriales.

5.1.2.4 Indicadores. Para garantizar una gestión eficiente y alineada a los objetivos estratégicos del programa piloto *Potencia Exportadora*, se definieron una serie de indicadores clave que permiten evaluar la implementación, medir la calidad del acompañamiento técnico y evidenciar el impacto comercial de las acciones desarrolladas. Estos indicadores han sido diseñados con base en los principios de pertinencia, claridad, viabilidad y coherencia con el alcance del programa piloto, el cual contempla una población máxima de 15 empresas beneficiarias en su fase inicial.

Cada indicador responde a un eje crítico del programa: desde la consolidación interna del modelo operativo hasta la percepción de valor por parte de los empresarios. Así mismo, incluyen

fuentes verificables, metas específicas y una periodicidad definida para su seguimiento, lo que asegura la trazabilidad de los resultados y facilita la toma de decisiones técnicas e institucionales.

La matriz que se presenta a continuación resume estos elementos de forma clara y estructurada.

Tabla 4. *Indicadores que den respuesta al objetivo del informe técnico*

#	Indicador	Definición operativa	Fórmula / Cálculo	Fuente de datos	Meta piloto	Frecuencia	Responsable
a.	<i>Consolidación del sistema o proyecto</i>	Mide el cumplimiento de las seis etapas del programa (planeación → cierre) según el cronograma.	(Etapas completadas del sistema o proyecto ÷ 6) × 100 %	Reporte interno de hitos (Teams + OneDrive)	≥ 90 %	Mensual	Coordinador del programa
b.	<i>Participación efectiva de empresas</i>	Proporción de empresas seleccionadas que finalizan el programa.	(Empresas que completan la etapa 6 ÷ 15) × 100 %	Registro Salesforce	≥ 80 % (≥ 12 empresas)	Al cierre del programa piloto	Coordinador del programa + Analista IR360
c.	<i>Efectividad del acompañamiento</i>	Relación entre asesorías técnicas brindadas y las planificadas para cada empresa.	(Asesorías realizadas ÷ Asesorías planificadas) × 100 %	Bitácora de asesorías (Teams)	≥ 95 %	Bimestral	Equipo del Área de Modelos de Internacionalización e Innovación

#	Indicador	Definición operativa	Fórmula / Cálculo	Fuente de datos	Meta piloto	Frecuencia	Responsable
d.	<i>Generación de oportunidades comerciales</i>	Porcentaje de empresas que logran al menos un SPOT, intención de compra o exportación real tras la activación.	$(\text{Empresas con SPOT o venta registrada} \div \text{Empresas activadas}) \times 100 \%$	Reportes de ferias o agendas (ProColombia + Salesforce)	$\geq 40 \%$ (≥ 6 empresas)	Al cierre de cada evento	Coordinador del programa + ProColombia
e.	<i>ROI perceptual</i>	Nivel de satisfacción promedio de los beneficiarios sobre el valor del programa (escala 1–5).	$\Sigma \text{Puntaje encuestas} \div \text{N}^\circ \text{ de encuestas}$	Encuesta de cierre (Forms)	$\geq 4,0$	Al cierre del programa a piloto	Coordinador del programa

A continuación, se presenta una explicación detallada de cada uno de los indicadores definidos, con el fin de evidenciar cómo contribuyen a la evaluación integral del programa piloto *Potencia Exportadora* y a la medición de su impacto en las empresas beneficiarias.

- *Consolidación del sistema:* este indicador evalúa la disciplina en la ejecución del piloto a partir del cumplimiento de las seis etapas planificadas (planeación, convocatoria, selección, acompañamiento, activación comercial y cierre). Por ejemplo, si al momento del seguimiento se han completado cinco de las seis etapas dentro del cronograma previsto, el

indicador se calcula como $(5 \div 6) \times 100 \% = 83,3 \%$. Si el resultado es inferior al 90 %, puede indicar retrasos o desviaciones metodológicas que deben corregirse.

- *Participación efectiva de empresa:* este indicador permite medir cuántas de las empresas seleccionadas logran completar todo el proceso. Si, por ejemplo, al finalizar el piloto 13 de las 15 empresas culminan la etapa 6, el indicador se calcula como $(13 \div 15) \times 100 \% = 86,7 \%$, lo cual superaría la meta establecida del 80 %. Esto demuestra un alto nivel de compromiso de las empresas y una adecuada selección en la convocatoria inicial.
- *Efectividad del acompañamiento:* este indicador compara las asesorías planificadas con las efectivamente realizadas. Si para una empresa estaban previstas 6 asesorías y se ejecutaron todas, el resultado sería $(6 \div 6) \times 100 \% = 100 \%$. Si otra empresa recibió solo 5 de las 6, el indicador sería 83,3 %. El objetivo es alcanzar un promedio $\geq 95 \%$ entre todas las empresas, garantizando la calidad y constancia del acompañamiento técnico.
- *Generación de oportunidades comerciales:* es uno de los indicadores más relevantes del piloto, pues mide el resultado tangible del acompañamiento. Si, por ejemplo, 6 de las 15 empresas activadas logran concretar una intención de compra (SPOT) o una exportación real, el indicador se calcula como $(6 \div 15) \times 100 \% = 40 \%$, cumpliendo con la meta. Esto refleja la efectividad del proceso en términos comerciales y permite justificar la continuidad o expansión del programa.
- *ROI:* este indicador, de carácter cualitativo, se basa en la percepción del valor del programa por parte de las empresas beneficiarias. Se mide a través de encuestas de cierre con preguntas en escala de 1 a 5. Por ejemplo, si se reciben 10 encuestas con puntajes: 5, 4, 4, 5, 3, 4, 4, 5, 4 y 5, la media sería 4,3. Esto demostraría una satisfacción alta y una valoración positiva del piloto, clave para su escalabilidad.

El monitoreo constante de estos indicadores permitirá identificar avances, detectar posibles desviaciones a tiempo y aplicar acciones de mejora durante el desarrollo del piloto. Además, el análisis final de los resultados generará evidencia concreta sobre la efectividad del programa como puente intermedio entre los procesos de formación y la ejecución exportadora real.

Más allá de las cifras, estos indicadores recogen el pulso del programa: su capacidad para mantener el compromiso de las empresas, brindar acompañamiento técnico de calidad, activar oportunidades comerciales tangibles y generar valor percibido por los beneficiarios. Esta información será clave no solo para evaluar el éxito del piloto, sino también para sustentar decisiones de réplica, escalabilidad y fortalecimiento institucional de una línea intermedia de internacionalización dentro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

La implementación de Potencia Exportadora permitiría cerrar la brecha existente en la ruta de internacionalización, dando continuidad al proceso formativo y estratégico de las empresas santandereanas. Entre los principales impactos esperados se destacan:

- Aumento del número de empresas exportadoras en la región.
- Consolidación de un tejido empresarial más competitivo a nivel internacional.
- Optimización del uso de recursos institucionales invertidos en formación inicial.
- Posicionamiento de la Cámara como una entidad referente en modelos escalonados de internacionalización.

A mediano plazo, las empresas acompañadas por Potencia Exportadora podrían cumplir los requisitos para vincularse posteriormente a Santander Exporta, generando así una ruta coherente, continua y estratégica.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La práctica profesional desarrollada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga representó una experiencia enriquecedora y determinante en el fortalecimiento de mis competencias en el campo de los negocios internacionales. El contacto directo con programas de impacto regional, la interacción con empresas líderes en procesos de exportación y la participación activa en el análisis y mejoramiento de modelos institucionales, me permitieron adquirir y consolidar habilidades clave para mi perfil profesional.

Durante este proceso, el practicante logró desarrollar capacidades para el diagnóstico estratégico de brechas empresariales, así como para la formulación de propuestas de intervención viables y contextualizadas. Asimismo, se fortaleció su comunicación efectiva con equipos interdisciplinarios, ampliando su comprensión del ecosistema exportador santandereano, lo que le brindó una perspectiva más amplia de los retos y oportunidades que enfrentan las empresas en su proceso de internacionalización.

Adicionalmente, esta experiencia le permitió al practicante aplicar de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de su formación académica, lo cual contribuyó de forma significativa a su preparación profesional. En conjunto, estos aprendizajes han facilitado el desarrollo de una visión integral, estratégica y orientada a la generación de valor dentro de los procesos de internacionalización empresarial.

5.3 Plan de mejora

Durante el proceso de elaboración del presente informe, se identificó la necesidad de estructurar de manera integral la propuesta técnica del programa piloto Potencia Exportadora, con el fin de brindar una solución concreta a la ausencia de un componente intermedio entre los

programas Futuros Exportadores y Santander Exporta. Esta brecha, evidenciada a lo largo de la práctica profesional en el área de Modelos de Internacionalización de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, motivó el desarrollo de un insumo que respondiera desde una perspectiva técnica, estructurada y aplicable a las necesidades institucionales.

En este contexto, el plan de mejora que se presenta a continuación tiene como objetivo principal guiar la optimización del informe de práctica como producto académico y profesional, asegurando que su contenido responda de manera clara y coherente a los objetivos propuestos, que sea técnicamente viable para su implementación futura, y que refleje fielmente los aprendizajes, competencias y reflexiones adquiridas durante el proceso formativo.

A continuación, se detallan los elementos clave para fortalecer el informe, desde su sistematización y argumentación hasta la propuesta de mejoras estructurales y metodológicas que garanticen su aplicabilidad y utilidad como documento de referencia institucional.

5.3.1 Aspecto a mejorar

Durante la elaboración del presente informe se identificó la necesidad de fortalecer la coherencia argumentativa entre el diagnóstico institucional, la formulación del problema y la propuesta técnica del programa piloto *Potencia Exportadora*. Si bien el documento plantea una solución clara a una brecha identificada en la ruta de internacionalización empresarial, se evidenció la oportunidad de mejorar la sustentación teórica y metodológica, así como de reforzar la claridad en la exposición de los objetivos, etapas y herramientas propuestas.

Asimismo, se considera pertinente complementar el informe con elementos visuales y anexos operativos que faciliten su futura implementación por parte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. La inclusión de formatos de diagnóstico, plantillas técnicas o referencias a

experiencias similares fortalecería su valor práctico. De igual forma, se propone incorporar aportes derivados de la retroalimentación institucional, con el fin de consolidar el informe como un insumo técnico aplicable, alineado con las necesidades reales de la entidad.

5.3.2 Metas

Con el propósito de dar respuesta al aspecto crítico identificado, la ausencia de un programa intermedio entre Futuros Exportadores y Santander Exporta, se establecieron una serie de metas específicas orientadas a estructurar una solución viable. En primer lugar, se planteó la necesidad de estructurar técnicamente el programa piloto "Potencia Exportadora", concebido como una fase intermedia que brinde continuidad y consolidación a los procesos de internacionalización de las empresas regionales.

Adicionalmente, se propuso sistematizar los requerimientos metodológicos del programa, abarcando aspectos como la caracterización de los beneficiarios, los criterios de selección, la definición de aliados estratégicos, el cronograma de actividades, las herramientas a emplear y los responsables de cada fase. Como tercera meta, se estableció la redacción de un documento base que compile todos los componentes técnicos del piloto, incluyendo la metodología, los indicadores, el cronograma y el respectivo plan de acción. Finalmente, se contempló el diseño de materiales visuales que permitieran una presentación institucional sólida del programa, tales como flujogramas, tablas e insumos gráficos de alto impacto. Estas metas fueron concebidas con el objetivo de asegurar una propuesta integral, estructurada y con alto potencial de implementación.

5.3.3 Acciones

a. Recolección de información institucional y análisis de antecedentes:

- Revisión de programas anteriores (Futuros Exportadores, Santander Exporta).
- Estudio de informes ejecutivos, bases de datos y documentos metodológicos.

b. Identificación y caracterización de beneficiarios potenciales:

- Revisión de empresas atendidas durante el año.
- Análisis de sectores, nivel de avance, brechas comunes.
- Criterios de selección y perfilación.

c. Diseño técnico del programa piloto:

- Definición de objetivo general, específicos y alcance.
- Creación del enfoque metodológico.
- Estructuración de fases, herramientas y modalidades de acompañamiento.

d. Definición de la metodología de implementación:

- Construcción del flujograma.
- Diseño de la tabla paso a paso de intervención.
- Inclusión de herramientas digitales y aliados estratégicos.

e. Formulación de indicadores de seguimiento y evaluación:

- Creación de indicadores cualitativos y cuantitativos.
- Definición de fórmulas, ejemplos y mecanismos de verificación.

f. Redacción, validación y entrega del insumo final:

- Elaboración del documento completo del programa.
- Revisión con el tutor académico y retroalimentación.
- Integración al informe de prácticas como propuesta formal.

5.3.4 Indicadores

Para evaluar el cumplimiento de las acciones planteadas en el plan de mejora, se definieron los siguientes indicadores, alineados con cada una de las actividades estratégicas del proceso. Estos permiten medir el avance, calidad y efectividad del trabajo realizado, facilitando el análisis técnico del insumo desarrollado.

Tabla 5. Indicadores/Acción

Acción	Indicador	Fórmula / Tipo	Explicación y ejemplo	Qué mide
<i>a. Recolección de información institucional y análisis de antecedentes</i>	Porcentaje de insumos analizados frente a los planificados	(N° de insumos analizados ÷ Total de insumos previstos) × 100	Se esperaban 8 insumos clave (presentaciones, bases de datos, informes). Se analizaron 8: (8÷8) ×100 = 100%	Nivel de revisión documental previa al diseño del piloto.
<i>b. Identificación y caracterización de beneficiarios potenciales</i>	Número de empresas caracterizadas	Valor absoluto	Se revisaron 38 empresas de Futuros Exportadores durante el año.	Solidez y representatividad del perfil de beneficiarios usado como base.
<i>c. Diseño técnico del programa piloto</i>	Porcentaje de componentes estructurados	(N° de componentes formulados ÷ Total de componentes esperados) × 100	Componentes: objetivos, metas, acciones, metodología, indicadores, cronograma. Se entregaron los 6÷6 = 100%	Grado de avance técnico del insumo elaborado.
<i>d. Definición de la metodología de implementación</i>	Porcentaje de elementos metodológicos implementados	(Elementos metodológicos desarrollados ÷ Total de propuestos) × 100	Se formularon 5 elementos metodológicos: cronograma de actividades, diagrama de Gantt, herramientas propuestas, identificación de aliados estratégicos y enfoque	Coherencia y profundidad de la propuesta metodológica.

Acción	Indicador	Fórmula / Tipo	Explicación y ejemplo	Qué mide
			metodológico. Se completaron 5÷5 = 100%	
<i>e. Formulación de indicadores de seguimiento y evaluación del Sistema</i>	Porcentaje de indicadores definidos respecto al total esperado	(N° de indicadores desarrollados÷ Total esperados) × 100	Se definieron 5 indicadores clave de evaluación para el piloto.	Nivel de claridad y completitud del sistema de seguimiento propuesto.
<i>f. Redacción, validación y entrega del insumo final</i>	Nivel de calidad percibida por el tutor o entidad receptora	Evaluación cualitativa	El tutor y la entidad validan que el documento es claro, coherente y aplicable.	La calidad del producto entregado según los actores evaluadores.

La construcción de estos indicadores garantiza una lectura objetiva del proceso, permitiendo no solo evaluar el cumplimiento de cada acción, sino también visibilizar los avances metodológicos, la pertinencia del contenido y la coherencia del resultado final frente a los objetivos del informe.

5.3.5 Hacer/verificar

Para garantizar el cálculo efectivo de los indicadores definidos en el plan de mejora, se diseñaron mecanismos de seguimiento y verificación basados en fuentes directas, herramientas digitales y validación documental. Con el fin de asegurar la trazabilidad y confiabilidad de dichos indicadores, estos mecanismos permiten obtener y validar los datos necesarios para su cálculo, garantizando así su aplicabilidad. A continuación, se detallan los medios utilizados para monitorear cada indicador y asegurar que su medición se realice de manera precisa y fundamentada.

Tabla 6. Indicadores/Seguimiento

Indicador asociado	Cómo se hará seguimiento	Cómo se verificará la obtención del dato
<i>a. Revisión de insumos analizados</i>	Uso de lista de chequeo con documentos analizados	Carpeta en Drive con los archivos revisados (informes, presentaciones, bases de datos)
<i>b. Empresas caracterizadas</i>	Consulta en bases de datos de la CCB	Acceso a IR360 y Salesforce para validación de sectores y perfiles de empresas
<i>c. Componentes técnicos estructurados</i>	Cuadro de avance por ítem (objetivos, metodología, cronograma, etc.)	Documento maestro con revisión final y marca de completado por componente
<i>d. Elementos metodológicos implementados</i>	Seguimiento mediante tabla de validación por elemento	Revisión del flujograma, tabla de fases, herramientas y aliados propuestos en el insumo final
<i>e. Indicadores formulados</i>	Matriz de indicadores en documento editable	Revisión cruzada del documento y el apartado 5.3.4 del informe
<i>f. Calidad percibida del insumo final</i>	Rúbrica o retroalimentación escrita del tutor o funcionario	Evidencia de comentarios, correos o actas de validación formal del entregable

Estos mecanismos de verificación fortalecen la rigurosidad del plan de mejora, asegurando que cada indicador pueda ser evaluado de manera efectiva a partir de datos reales, organizados y verificables, lo cual brinda mayor sustento técnico al documento entregado. Acto seguido, se establece una relación directa entre cada acción propuesta, su respectivo indicador de seguimiento y el mecanismo diseñado para hacer/verificar su cumplimiento. De esta forma, se garantiza la trazabilidad de los resultados esperados y se asegura la coherencia entre los componentes del plan de mejora, permitiendo una evaluación integral de su impacto.

- a. *Seguimiento documental y sistematización interna:* los indicadores relacionados con el análisis de insumos, diseño técnico, y metodología serán monitoreados mediante el uso de listas de chequeo internas, cuadros de avance y carpetas digitales organizadas en Google Drive o OneDrive, donde se registrará cada uno de los componentes estructurados.

- b. *Análisis de bases de datos institucionales*: la caracterización de beneficiarios se verificará a través de la revisión de las bases de datos oficiales extraídas desde IR360 y Salesforce, plataformas utilizadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el registro de empresas y seguimiento de programas.
- c. *Control de reuniones y avances con tutor académico*: se utilizará el monitoreo de cumplimiento del cronograma, el cual contempla hojas de ruta, tableros de avance y seguimiento semanal. Este mecanismo permite evidenciar la estructuración progresiva de los componentes técnicos y su alineación con los hitos establecidos.
- d. *Elementos metodológicos implementado*: será monitoreado mediante una tabla de validación interna y comprobado con el repositorio final de entrega, en el cual se almacenarán los productos metodológicos del piloto, como el flujograma, las herramientas propuestas, fases de intervención, aliados y cronograma.
- e. *Formulación y revisión de indicadores de desempeño*: se utilizará como mecanismo la formulación y revisión de indicadores de desempeño, en la que se contrastará la matriz incluida en el documento con las fuentes institucionales como Forms, Salesforce y reportes oficiales. Esto permitirá asegurar la validez y aplicabilidad del sistema de medición propuesto.
- f. *Organización de un repositorio final de entrega*: será evaluado mediante la validación cualitativa del documento, a través de la retroalimentación escrita por parte del tutor académico o funcionarios del área. Esta se evidenciará mediante correos, rúbricas de evaluación o comentarios directos que respalden la calidad del entregable.

5.3.6 Responsable

El responsable del desarrollo e implementación del presente plan de mejora es el estudiante practicante, quien, a lo largo del periodo de prácticas, tuvo contacto directo con los programas Futuros Exportadores y Santander Exporta, así como con las herramientas y bases de datos utilizadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para la gestión de empresas en procesos de internacionalización.

Esta cercanía con la dinámica institucional, sumada al acompañamiento continuo por parte del equipo de la Vicepresidencia de Crecimiento y Sostenibilidad, permitió al practicante identificar una necesidad concreta dentro de la ruta de apoyo empresarial, analizar casos reales, sistematizar información y proponer una solución viable y coherente con el contexto. Adicionalmente, al ser el autor del informe técnico del programa piloto Potencia Exportadora, el estudiante asumió con responsabilidad y criterio la estructuración integral del documento, guiado por el tutor académico y en alineación con los objetivos del proceso formativo.

5.3.7 Recursos

Para el desarrollo del presente plan de mejora se utilizaron diversos recursos, tanto de tipo informativo como tecnológico y metodológico, que facilitaron el análisis, la estructuración y la redacción del insumo técnico del programa piloto Potencia Exportadora. A continuación, se detallan los recursos empleados, clasificados por tipo:

- a. *Recursos informativos y de consulta:* para la formulación del plan de mejora se utilizaron recursos institucionales y de campo que facilitaron el análisis técnico y metodológico de la propuesta. Entre ellos se destacan las bases de datos internas IR360 y Salesforce, que brindaron acceso a información detallada sobre las empresas participantes, su historial en

programas anteriores y su clasificación sectorial. También se utilizaron informes ejecutivos y presentaciones de los programas Futuros Exportadores y Santander Exporta, los cuales sirvieron como referentes para identificar buenas prácticas, enfoques y resultados. Así mismo, se consultaron documentos metodológicos y manuales operativos internos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, esenciales para estructurar el modelo propuesto en coherencia con la institucionalidad existente. Adicionalmente, se recurrió a entrevistas informales y observaciones directas realizadas durante la práctica profesional, lo cual permitió complementar los recursos documentales con insumos cualitativos de gran valor para el diseño del piloto.

- b. *Recursos tecnológicos:* en cuanto a los recursos tecnológicos, se emplearon herramientas digitales que facilitaron tanto la redacción del informe como el procesamiento de la información y la elaboración de recursos visuales. Se utilizó Microsoft Word y Excel para la estructuración formal del documento, redacción del contenido y análisis básico de datos. Así mismo, la suite de Google Workspace, particularmente Drive, Docs y Sheets, permitió el trabajo colaborativo, almacenamiento en la nube y revisión en línea del proyecto, garantizando trazabilidad y acceso compartido. Por otra parte, la plataforma Canva fue empleada para la construcción de recursos visuales institucionales como flujogramas, cronogramas y diagramas, aportando una presentación más clara y atractiva de los elementos metodológicos del plan de mejora.
- c. *Recursos metodológicos:* para el desarrollo del plan de mejora se utilizaron diversos recursos metodológicos proporcionados por la institución, los cuales facilitaron la estructuración rigurosa y coherente del documento técnico. Entre estos recursos se encuentran las plantillas de matrices de indicadores y planes de mejora, que sirvieron como

base para definir los mecanismos de evaluación y seguimiento; y las rúbricas de evaluación y retroalimentación del tutor académico, que guiaron la validación de calidad del insumo entregado.

Cabe destacar que la ejecución del plan no generó costos adicionales, ya que todos los recursos utilizados fueron proporcionados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga o disponibles de forma gratuita. A continuación, se presenta un resumen de los recursos y su estimación presupuestal.

Tabla 7. Recursos

Recurso	Descripción	Costo
<i>Uso de herramientas digitales (licencias institucionales o gratuitas)</i>	Microsoft Office, Canva, Google Workspace	\$0 COP
<i>Conectividad y acceso remoto a plataformas</i>	Internet, acceso institucional a IR360 y Salesforce	\$0 COP
<i>Diseño gráfico y diagramas</i>	Recursos gratuitos en Canva / Miro	\$0 COP
<i>Total estimado del plan de mejora</i>	–	\$0 COP

El desarrollo del plan de mejora no generó costos adicionales para la entidad ni para el practicante, ya que se apoyó en recursos gratuitos o institucionalmente disponibles.

5.3.8 Cronograma

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt del plan de mejora desarrollado durante el periodo de prácticas. Este diagrama refleja la distribución temporal de las actividades clave, organizadas por semanas y meses, desde la etapa de diagnóstico hasta la entrega final del documento técnico del programa piloto *Potencia Exportadora*. Su estructura permite visualizar de

manera clara y secuencial el desarrollo del proyecto, facilitando el seguimiento del cumplimiento de los tiempos establecidos.

El diagrama anterior permite visualizar de forma clara y estructurada el desarrollo del plan de mejora, destacando la secuencia lógica de actividades, los tiempos estimados y su duración a lo largo del periodo de prácticas. Esta planificación fue fundamental para garantizar una ejecución organizada, permitiendo anticipar hitos clave como las reuniones de retroalimentación con el tutor académico, la formulación de indicadores y la integración de los distintos componentes técnicos del programa piloto Potencia Exportadora. Asimismo, facilitó el monitoreo constante del avance, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de los plazos establecidos.

6. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo de este trabajo permitió abordar una necesidad real identificada durante la práctica profesional en la Cámara de Comercio de Bucaramanga: la ausencia de un programa intermedio que fortaleciera a las empresas que, habiendo pasado por procesos de formación exportadora como Futuros Exportadores, aún no alcanzan su primera exportación. A través del análisis de bases de datos, consultas a herramientas como IR360 y Salesforce, y la revisión de documentos institucionales, fue posible diagnosticar las principales brechas y construir una propuesta de valor concreta: el programa piloto Potencia Exportadora.

En coherencia con los objetivos planteados, se diseñó una propuesta metodológica clara, sustentada en fases de acompañamiento técnico, vinculación comercial y participación en ferias internacionales. Este piloto incluye criterios definidos de selección, una caracterización detallada de las empresas potenciales, un cronograma por etapas, una batería de indicadores con mecanismos de seguimiento, así como una matriz de evaluación alineada al impacto esperado. Estos productos no solo representan un avance estratégico para el área de internacionalización de la entidad, sino también un insumo adaptable para fortalecer la competitividad regional.

A nivel local y regional, el impacto de esta propuesta radica en su capacidad de cerrar una brecha existente en la ruta exportadora, contribuyendo a la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas con potencial internacional. Asimismo, desde un enfoque institucional, este trabajo aporta a la sistematización de procesos internos, al fortalecimiento de la toma de decisiones basadas en datos y a la consolidación de estrategias de acompañamiento articuladas con aliados clave como ProColombia, iNNpulsa y demás entidades con las que la Cámara ya trabaja. En ese sentido, se recomienda validar el piloto con una primera cohorte de empresas, recoger aprendizajes de su implementación y, de ser exitoso, integrarlo de forma permanente dentro del portafolio de servicios de la Cámara.

Referencias

- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Mantener el sello de excelencia: Plan Estratégico 2020-2030, el reto de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Revista Directa (35).
[https://www.camaradirecta.com/revista-directa/mantener-el-sello-de-excelencia-plan-estrategico-20202030-el-reto-de-la-camara-de-comercio-de-bucaramanga-](https://www.camaradirecta.com/revista-directa/mantener-el-sello-de-excelencia-plan-estrategico-20202030-el-reto-de-la-camara-de-comercio-de-bucaramanga)
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Manual operativo del programa Santander Exporta. Documento interno.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Informe de gestión anual 2023.
<https://www.camaradirecta.com/media/19a024830c3913b0c0d1389183c11da0ec5120ed.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). Premio Innovadores de Santander 2024.
<https://www.camaradirecta.com/innovadores-santander>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2025). Portafolio institucional de servicios.
<https://www.camaradirecta.com>
- Congreso de la República de Colombia. (2000, 10 de julio). Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Función Pública de Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Congreso de la República de Colombia. (2006, 26 de enero). Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento. Minciencias.
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2014, 11 de julio). Ley 1727 de 2014 por la cual se modifica el régimen de las cámaras de comercio. Función Pública de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=58286>

Presidencia de la República de Colombia. (2014, 15 de octubre). Decreto 2042 de 2014 por el cual se reglamenta la vigilancia sobre las cámaras de comercio.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59817>

Presidencia de la República de Colombia. (2025). Código de Comercio Colombiano.

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

ProColombia. (2023). Ruta exportadora y herramientas de internacionalización.

<https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/exportar-desde-colombia>