

Informe de práctica empresarial realizado en la empresa FENALCO Santander

María Fernanda Roa Sáenz

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

Director

Oscar Javier Zambrano Valdivieso

MBA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado principalmente a Dios, por ser mi guía en cada paso, por brindarme sabiduría, fortaleza y la oportunidad de alcanzar esta meta.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios, que han sido el motor y la inspiración para seguir adelante.

A mis compañeros, por compartir experiencias, aprendizajes y momentos que hicieron de este proceso una etapa inolvidable.

Y a mis profesores, por su dedicación, enseñanzas y por contribuir con su conocimiento al desarrollo de este trabajo y de mi crecimiento profesional.

Contenido

Introducción	11
1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Fenalco Santander	12
1.1 Contexto de la práctica empresarial	12
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2. Perfil de la empresa	14
2.1 Razón social de la empresa	16
2.2 Objeto social de la empresa	16
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	16
2.3.1. Dirección: Cra. 20 # 36 - 49, Bolívar, Bucaramanga, Santander	16
2.3.2. Teléfono: PBX +57 (607)6972297 EXT 120	17
2.3.3. correo electrónico coordinadoracomercial2@fenalcosantander.com.co	17
2.3.4. Jefe inmediato Juliana Bernal Benítez, coordinadora de nuevos negocios y afiliaciones, departamento comercial, proyectos y convenios.	17
2.4 Estructura organizacional	17
2.4.1 Misión de la empresa	19
2.4.2 Visión de la empresa	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	19
2.5 Aspectos económicos	20
2.5.1 Entorno macroeconómico	21

2.5.2 Entorno Microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	25
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa.....	27
2.7.1 Cinco fuerzas de Porter.....	27
2.7.2 Matriz BCG.....	29
3. Cargo y funciones desempeñadas.	31
3.1 Cargo desempeñado	31
3.2 Funciones asignadas.....	31
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	32
4. Marco conceptual y normativo	34
4.1 Marco conceptual.....	34
4.2 Marco normativo.....	36
5. Aportes.....	36
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	37
5.1.1 Identificación de la situación problemática	38
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	39
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	43
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo.....	45
5.3 Plan de mejora.....	46
5.3.1 Aspecto a mejorar y Meta.....	46
5.3.2 Acciones.....	47
5.3.3 Indicadores claves de desempeño del plan de mejora	47
5.3.4 Responsables y recursos	49

5.3.5 Cronograma de ejecución	50
6. Conclusiones y recomendaciones	51
6.1 Conclusiones	51
6.2 Recomendaciones	52
Referencias.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Cronograma de practicas</i>	32
--	----

Tabla 2. <i>Indicadores KPI</i>	48
--	----

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica</i>	17
Figura 2 <i>Estructura organizacional</i>	18
Figura 3. <i>Estructura organizacional área conexiones y comercial.</i>	18
Figura 4. <i>Organigrama FENALCO Santander</i>	20
Figura 5 <i>Análisis PESTEL</i>	22
Figura 6 <i>Matriz DOFA</i>	23
Figura 7 <i>Matriz CAME</i>	24
Figura 8. <i>Fuerzas de Porter</i>	28
Figura 9. <i>Matriz BCG</i>	30
Figura 10. <i>Plan de acción</i>	37
Figura 11. <i>Análisis de motivo de retiro</i>	39
Figura 12 <i>Cronograma plan de acción</i>	40
Figura 13. <i>Video informe</i>	44
Figura 14 <i>Encuesta de satisfacción</i>	44
Figura 15. <i>Cronograma de Gantt</i>	50

Resumen

La práctica empresarial se desarrolló en la Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO Santander, con el *objetivo* de fortalecer las habilidades y conocimientos adquiridos durante el proceso formativo. A lo largo de este periodo, se identificaron diversas problemáticas dentro de la organización, destacando como principal desafío el fortalecimiento de la representación gremial y la fidelización de los afiliados, factores clave para la sostenibilidad institucional. Con el fin de dar respuesta a esta situación, se aplicaron los conocimientos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales, orientados al fortalecimiento organizacional mediante la ejecución de estrategias que impulsaran la competitividad, la innovación y la articulación empresarial. Para ello, se realizó un análisis interno y externo de la entidad, utilizando herramientas como las matrices DOFA, CAME, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permitió identificar tanto debilidades como oportunidades de mejora. A partir de estos resultados, se diseñó y ejecutó un plan de acción centrado en la reactivación de las mesas sectoriales, promoviendo la participación de los afiliados y la creación de proyectos de valor para los distintos sectores. Como resultado de este proceso, se desarrolló el proyecto “*Santander sobre Ruedas*”, evento sectorial orientado al fortalecimiento del gremio automotor, que incrementó la participación empresarial, mejoró la percepción institucional y posicionó a FENALCO como un aliado estratégico del empresariado regional. La práctica permitió aplicar los conocimientos teóricos en contextos reales, fortaleciendo competencias en planeación estratégica, gestión de proyectos y liderazgo gremial. Asimismo, evidenció la importancia de los espacios de articulación sectorial como herramientas esenciales para consolidar la fidelización y el crecimiento empresarial sostenible.

Palabras clave: representación gremial, fidelización, competitividad, mesas sectoriales, emprendimiento

Abstract

The internship was carried out at the *National Federation of Merchants – FENALCO Santander*, with the *objective* of strengthening the skills and knowledge acquired during the academic training process. Throughout this period, several issues within the organization were identified, with the main challenge being the strengthening of guild representation and affiliate loyalty, both of which are key factors for institutional sustainability. To address this situation, the knowledge acquired in the *International Business* program was applied to organizational strengthening through the implementation of strategies aimed at enhancing competitiveness, innovation, and business articulation. An internal and external analysis of the entity was conducted using tools such as the SWOT, CAME, PESTEL, and Porter's Five Forces matrices, which made it possible to identify weaknesses and opportunities for improvement. Based on these results, an action plan was designed and executed, focusing on the reactivation of sectoral boards to promote affiliate participation and the creation of value-added projects for different sectors. As a result, the “*Santander Sobre Ruedas*” project was developed— a sectoral event aimed at strengthening the automotive guild, increasing business participation, improving institutional perception, and positioning FENALCO as a strategic ally of the regional business community. The internship allowed the application of theoretical knowledge to real contexts, strengthening competencies in strategic planning, project management, and guild leadership. Likewise, it demonstrated the importance of sectoral articulation spaces as key tools for consolidating affiliate loyalty and promoting sustainable business growth.

Keywords: guild representation, loyalty, competitiveness, sectoral boards, entrepreneurship

Glosario

Afiliado: empresario o empresa que forma parte de FENALCO y accede a los servicios, beneficios y programas ofrecidos por la Federación.

Competitividad: capacidad de una empresa u organización para mantener y mejorar su posición en el mercado, mediante la eficiencia, la innovación y la generación de valor agregado.

Fidelización: estrategia orientada a mantener la lealtad y satisfacción de los afiliados o clientes, fortaleciendo su relación con la organización a largo plazo.

Innovación: proceso mediante el cual se introducen mejoras, productos o servicios nuevos que aportan valor a la organización o al mercado.

Mesas sectoriales: espacios de diálogo y articulación entre empresas de un mismo sector económico, creados para identificar necesidades comunes, generar proyectos y fortalecer la competitividad.

Plan de acción: conjunto estructurado de actividades, responsables y cronogramas diseñados para alcanzar objetivos específicos dentro de un proyecto o estrategia institucional.

Representación gremial: actividad mediante la cual una organización actúa en nombre de sus afiliados o miembros, defendiendo sus intereses y promoviendo su desarrollo ante entidades públicas o privadas.

Sostenibilidad: capacidad de una organización para mantener sus operaciones en el tiempo, equilibrando el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental.

Introducción

En el presente informe se describirá y evidenciará el Informe de las prácticas empresariales que desarrollé en la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios – FENALCO, seccional Santander, en la ciudad de Bucaramanga. Que tuvo lugar en el área de conexiones empresariales y comerciales, donde asumí un rol activo en el desarrollo de estrategias orientadas al fortalecimiento gremial, la representación empresarial y la ejecución de proyectos que impulsan la competitividad regional. A lo largo del documento, detallo el cargo que desempeñé, las funciones asignadas, y expongo en profundidad el quehacer de FENALCO en Santander.

Esta práctica me permitió integrar los conocimientos adquiridos durante mi formación como profesional con las dinámicas reales del entorno organizacional. Desde una perspectiva teórica, enfoqué mi propuesta de valor en conceptos como la innovación, la competitividad, la internacionalización y la representación gremial. Con base en lo planteado por Olivera (2014), comprendí que los gremios, como instituciones clave, juegan un papel fundamental en la estructuración del entorno económico y en la reducción de la incertidumbre para los empresarios.

Por otra parte, se identificaron fortalezas y debilidades de la organización mediante herramientas como las matrices DOFA y PESTEL, además de instrumentos de evaluación utilizados por FENALCO dentro de su actividad económica. Este análisis permitió sustentar un plan de mejora orientado a mitigar el impacto de las debilidades detectadas, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera. Dentro del desarrollo del informe, se presenta el perfil de la organización, las funciones, procesos y herramientas utilizadas, el marco conceptual y normativo que sustenta su operación, la propuesta de valor que diseñé durante mi práctica, los logros alcanzados y finalmente, el plan de mejora propuesto.

1. Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Fenalco Santander

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Las prácticas empresariales se llevaron a cabo en *Fenalco Santander*, apoyando el área de *integración y comercial*. Esto implica el desarrollo de estrategias para fortalecer la *representación gremial* a través de proyectos, ferias, asesorías y formación a la medida. Además, se impulsarán iniciativas que permitan escuchar y respaldar a los comerciantes santandereanos desde la federación.

Paralelamente, se trabajó en proyectos de internacionalización dirigidos a sectores estratégicos de la región, así como en actividades de promoción y acciones estratégicas orientadas a mejorar el indicador de ventas por innovación. Todo esto proporcionará un acercamiento al entorno empresarial, favoreciendo el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades profesionales en negociación internacional.

1.2 Justificación

La decisión de realizar las prácticas profesionales en FENALCO como opción de grado responde al interés por contribuir al fortalecimiento gremial desde el ejercicio profesional. Esta elección se fundamenta en el reconocimiento de que la Federación requiere perfiles innovadores y comprometidos, capaces de aportar soluciones estratégicas en un entorno dinámico. La afinidad entre las competencias del practicante y las necesidades de la organización sustenta esta vinculación.

La práctica representa una oportunidad clave para consolidar el perfil profesional, permitiendo aplicar conocimientos teóricos en contextos reales, fortalecer habilidades en representación gremial y desarrollar capacidades de negociación. Más allá de la experiencia de aprendizaje, se busca también generar aportes que enriquezcan los procesos institucionales.

El valor agregado se manifiesta en la disposición para proponer ideas innovadoras, enfrentar desafíos con adaptabilidad y trabajar de manera colaborativa en la búsqueda de soluciones eficientes. Esta etapa de formación práctica se proyecta como un puente entre la academia y el ejercicio profesional, preparando al practicante para asumir con liderazgo y ética los retos del sector.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Aplicar los conocimientos teóricos y competencias profesionales adquiridos en la formación académica en el contexto real de FENALCO Santander, apoyando en el desarrollo de los procesos gremiales, comerciales y de representación empresarial, fortaleciendo el perfil profesional de negociadora internacional tomasina.

1.3.2 Objetivos específicos

- Apoyar en labores de convocatoria de los diferentes proyectos empresariales liderados por el gremio.
- Colaborar en el proceso de fidelización de los servicios y beneficios de Fenalco a las empresas afiliadas.

- Liderar procesos de creación, innovación, estrategia, comercialización y logística de los proyectos empresariales abanderados por FENALCO y que promuevan el fortalecimiento de la competitividad de las empresas.
- Realizar labores de fortalecimiento al proceso de internacionalización de las empresas afiliadas.

2. Perfil de la empresa

De acuerdo con el artículo 1 del estatuto de Fenalco, la Federación nacional de comerciantes es: “La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, es una entidad gremial de carácter permanente, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio, de orientar, representar y proteger sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país”. (Estatutos Fenalco | Fenalco, s. f.)

En lo que compete como asociación sin ánimo de lucro, por su esencia esta es una organización solidaria dispuesta en la Constitución política de Colombia, dónde su función principal es trabajar al servicio del país, en este caso del empresario santandereano, por medio de empleadores independientes; para el desarrollo de su actividad económica Fenalco Santander según el estatuto de Fenalco capítulo 1 : “la Federación adelantará las acciones que considere convenientes y participará en las actividades sociales y económicas necesarias para fortalecer las relaciones de solidaridad entre los comerciantes y afiliados, y para brindar servicios a sectores sociales débiles.” (Estatutos Fenalco | Fenalco, s. f.)

Fenalco Santander nació hace más de 70 años con el objetivo de representar al comerciante santandereano por medio de actividades comerciales centradas en la búsqueda de la justicia social,

la lucha por afianzar las instituciones democráticas, promoviendo la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. donde sus funciones principales son:

Representación y defensa gremial: Fenalco Santander actúa como vocero de los empresarios ante entidades gubernamentales y organismos nacionales e internacionales, participando activamente en la formulación de políticas públicas que favorezcan el desarrollo del comercio. Para ello, lidera mesas sectoriales cuyo principal objetivo es conocer de primera mano las necesidades del empresariado, canalizando sus inquietudes y promoviendo soluciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento y modernización del sector.

- *Capacitación y formación empresarial:* Desarrolla y ofrece programas de formación a la medida , diseñados para atender las necesidades específicas de los empresarios. Estos espacios de aprendizaje les permiten fortalecer sus competencias, adaptarse a los cambios del mercado, Como resultado la mejora de gestión de sus negocios.
- *Organización de eventos y ferias comerciales:* Promueve espacios de networking, exhibiciones y encuentros empresariales que generan oportunidades de crecimiento y alianzas estratégicas.
- *Asesoría y acompañamiento empresarial:* Brinda servicios de consultoría en aspectos jurídicos, tributarios, laborales y administrativos para optimizar la gestión empresarial.
- *Creación de proyectos y desarrollo económico:* Diseña e impulsa iniciativas estratégicas orientadas al crecimiento de los distintos sectores productivos, A través de estos proyectos, busca fortalecer la competitividad empresarial y brindar herramientas que permitan a los empresarios tomar decisiones informadas.

2.1 Razón social de la empresa

Federación Nacional De Comerciantes Empresarios -Fenalco Seccional Santander.

Identificada con Nit. 890201284-7

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de Fenalco se contempla en unos objetivos principales descritos en el estatuto de Fenalco capítulo 1:

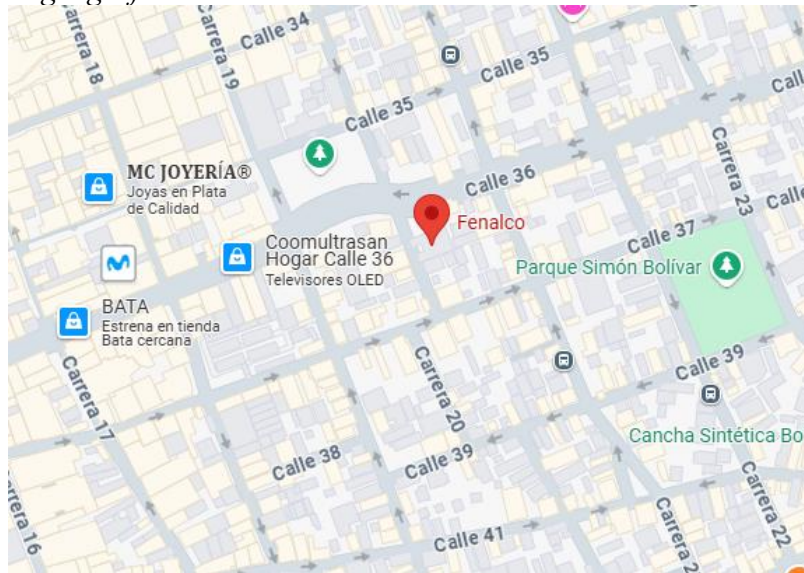
- *Satisfacer las necesidades de los miembros y promover su transformación empresarial*
- *Estructurar un modelo de gestión gremial para incrementar la participación y representatividad de los miembros y del gremio.*
- *Generar y renovar las fuentes de recursos económicos y desarrollar nuevos negocios.*
- *Promover en el comercio la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*
- *Potenciar a las personas que componen el equipo de FENALCO como elemento diferenciador” (Estatutos Fenalco | Fenalco, s. f.)*

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

La información de ubicación y contacto de FENALCO Santander es la que a continuación se relaciona:

2.3.1. Dirección: Cra. 20 # 36 - 49, Bolívar, Bucaramanga, Santander

En la figura 1 se aprecia la ubicación geográfica de la oficina FENALCO Santander

Figura 1. *Ubicación geográfica*

Tomada de Google maps

2.3.2. Teléfono: PBX +57 (607)6972297 EXT 120

2.3.3. correo electrónico coordinadoracomercial2@fenalcosantander.com.co

2.3.4. Jefe inmediato Juliana Bernal Benítez, coordinadora de nuevos negocios y afiliaciones, departamento comercial, proyectos y convenios.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la federación nacional de comerciantes seccional Santander (FENALCO), está compuesta por los siguientes órganos:

- Junta Directiva
- Director ejecutivo
- Revisora fiscal

- Gerente formación empresarial
- Gerente comunicaciones
- Gerente financiero y contable
- Jefe jurídico

Figura 2 *Estructura organizacional*



Figura 3. *Estructura organizacional área conexiones y comercial.*



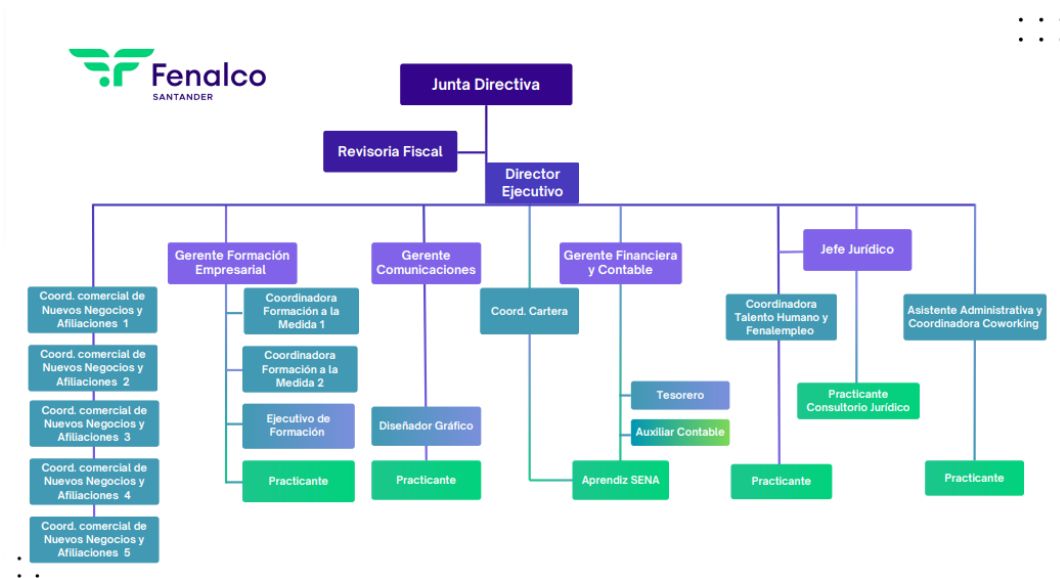
2.4.1 Misión de la empresa

“Representar, liderar y fortalecer el comercio y el empresariado en Santander, promoviendo un entorno favorable para el crecimiento de sus afiliados y contribuyendo al desarrollo económico y social de la región”.

2.4.2 Visión de la empresa

“Para el 2025 FENALCO Santander será el aliado estratégico por excelencia del empresario Santandereano, contaremos con más de 1.000 afiliados directos activos en la región, que fortalecerán la sostenibilidad financiera y se destacará por su liderazgo en la innovación en sus procesos y servicios prestados que impulsan la competitividad empresarial, siendo la voz en defensa de los intereses del comercio ante las instrucciones público – Privadas del departamento y será un referente para sus agremiados en el proceso de transformación del comercio”

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 4. organigrama FENALCO Santander

Tomada de FENALCO Santander.

2.5 Aspectos económicos

Los aspectos económicos de Fenalco Santander se basan en el análisis, acompañamiento y representación de los comerciantes de la región, en diferentes aspectos tales como:

- *Seguimiento a indicadores económicos:* desde Fenalco se realiza el monitoreo de variables como inflación, tasas de interés, consumo, empleo, informalidad y dinámica empresarial, para poder orientar y disminuir el impacto de estas problemáticas en las empresas afiliadas.

- *Apoyo a la sostenibilidad empresarial:* a través de programas de formación, asesorías y generación de alianzas, busca fortalecer la productividad, la formalización y la estabilidad financiera de las empresas afiliadas.
- *Representación en políticas económicas:* participa activamente en mesas de concertación para influir en decisiones tributarias, laborales o comerciales que afectan el entorno económico de los empresarios.
- *Promoción del desarrollo regional:* Impulsa y crea proyectos que dinamizan la economía local, donde se activan distintos sectores del comercio de la región, articulando el trabajo por medio de ferias, campañas comerciales, y fortalecimiento de sectores estratégicos.

2.5.1 Entorno macroeconómico

El entorno macroeconómico que circunda en FENALCO Santander está influenciado por una dinámica empresarial activa, cambios normativos, transformación digital, relevo generacional en las empresas, riqueza natural que impulsa sectores clave y desafíos en seguridad jurídica. Estos factores condicionan el comportamiento del comercio y demandan un rol gremial fuerte, adaptativo y estratégico.

Figura 5 *Análisis PESTEL*

2.5.2 Entorno Microeconómico

El entorno microeconómico de Fenalco Santander se basa en aquellos factores que afectan en la operación y funcionamiento de sus actividades, tales como:

- *Clientes y Afiliados:* FENALCO Santander representa a comerciantes de todos los tamaños, desde grandes superficies hasta emprendedores, lo cual requiere una oferta de servicios segmentada de acuerdo con la empresa y el sector.
- *Proveedores y Aliados Estratégicos:* Fenalco Santander articula trabajo con prestadores de formación, tecnología, logística y eventos, a su vez la relación con universidades, cámaras de comercio y entes gubernamentales que les permite el desarrollo de proyectos colectivos.

- *Competencia Gremial e Institucional:* Su competencia indirecta son otros entes como cámaras de comercio, universidades, asociaciones sectoriales y plataformas privadas que ofrecen servicios similares, siendo el elemento clave para mantener el liderazgo la cercanía con el comerciante y su trayectoria.
- *Capacidades y recursos institucionales:* Fenalco cuenta con una oferta implica de servicios en los que se incluye formación empresarial, eventos, asesorías, campañas y representatividad, a su vez tiene presencia en escenarios de diálogo y concertación en políticas públicas.

El análisis detallado de los factores que afectan directamente a FENALCO revela un entorno complejo donde interactúan clientes y afiliados, proveedores, competencia gremial y recursos. Cada uno juega un rol crucial en el éxito o desafío que enfrenta la organización en su misión.

Es por esto por lo que se define realizar una matriz DOFA en la que podemos conocer las oportunidades y ventajas que puede tomar la empresa para mejorar el desarrollo de sus actividades.

Figura 6 Matriz DOFA



La matriz DOFA no solo identifica factores internos y externos dentro de la organización, sino que también sirve como base estratégica para el plan de mejora desarrollado. Identificando debilidades como la baja visibilidad digital y la limitada fidelización de afiliados las cuales se conectan directamente con acciones propuestas, como actualizar el CRM, fortalecer los canales de comunicación y diseñar proyectos sectoriales de alto valor. A su vez, las oportunidades detectadas como el crecimiento del ecosistema emprendedor y la demanda de servicios digitales permiten orientar esfuerzos hacia iniciativas que posicionen a Fenalco como un aliado estratégico del empresariado. Facilitando la toma de decisiones más efectivas, impulsa la sostenibilidad institucional y contribuye a incrementar la pertenencia y participación de los afiliados.

Figura 7 Matriz CAME

<i>CAME</i>
<i>CORREGIR</i> • Fortalecer los canales de comunicación y seguimiento con afiliados para mejorar la retención. • Optimizar procesos internos y tecnológicos para mejorar la gestión de servicios
<i>AFRONTAR</i> • Reforzar la propuesta de valor frente a servicios sustitutos (como cámaras de comercio u otras redes). • Desarrollar campañas que posicionen el gremio como referente de respaldo empresarial.
<i>MANTENER</i> • Consolidar la ejecución de eventos sectoriales y programas de formación como ejes de posicionamiento. • Mantener la cercanía institucional con los sectores productivos, el sector público y empresarios regionales.
<i>EXPLOTAR</i> • <i>Desarrollar nuevos servicios digitales y de acompañamiento a la internacionalización.</i> • <i>Aprovechar el crecimiento del ecosistema emprendedor para atraer nuevas afiliaciones.</i>

La matriz CAME demuestra cómo las estrategias de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar se articulan directamente con el plan de mejora propuesto para fortalecer la fidelización y el posicionamiento de Fenalco Santander. Las acciones de *corregir*, como optimizar procesos internos y mejorar la comunicación con los afiliados, se aplicaron en la actualización del CRM y la segmentación estratégica. Las estrategias de *Afrontar*, dirigidas a competir con servicios sustitutos, se reflejaron en la creación de proyectos sectoriales y eventos que generan valor tangible. En *Mantener*, la continuidad de eventos y formación empresarial refuerza la participación de los afiliados. Finalmente, “Explotar” permite aprovechar oportunidades como la digitalización y el ecosistema emprendedor, impulsando nuevas propuestas de servicio. Ayudando a crear una guía operativa que respalda el plan de mejora garantizando que las acciones sean coherentes a lo encontrado.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Fenalco Santander ofrece un portafolio de servicios amplio, pensado para responder a los retos actuales de las empresas y acompañarlas en su proceso de crecimiento. Su enfoque está en ayudar a fortalecer la competitividad, impulsar la sostenibilidad y fomentar la innovación entre los afiliados y el tejido empresarial de toda la región. Esta oferta combina formación, asesoría, conexión estratégica y transformación digital. A continuación, se presentan los servicios más destacados:

- *Formación Empresarial*

Fenalco diseña e implementa programas de capacitación que incluyen diplomados, talleres, seminarios y cursos especializados. Estos espacios están enfocados en el desarrollo de habilidades técnicas, gerenciales, comerciales y digitales. Las formaciones se ofrecen tanto de manera

presencial como virtual, en alianza con universidades reconocidas como El Rosario y la Javeriana. También se crean programas hechos a la medida de las necesidades de cada empresa, buscando siempre fomentar la innovación y la mejora continua.

- *Asesoría Jurídica Empresarial*

Este servicio brinda acompañamiento legal en temas clave para las empresas, como derecho laboral, comercial, tributario, civil, propiedad intelectual, protección de datos y derechos del consumidor. Los afiliados tienen acceso gratuito e ilimitado a esta asesoría, lo que les permite tomar decisiones más informadas y reducir riesgos legales.

- *Proyectos y Convenios*

Fenalco también impulsa iniciativas a nivel local, regional y nacional, en alianza con entidades públicas y privadas. Estas iniciativas se enfocan en fortalecer las empresas, mejorar la empleabilidad, fomentar la formación continua y aportar al desarrollo económico. La entidad actúa como un puente que conecta a los empresarios con oportunidades y recursos disponibles.

- *Conexión Empresarial y Mesas Sectoriales.* Se crean espacios de encuentro donde empresarios de sectores como moda, tecnología, gastronomía, salud, electrodomésticos y funerarias pueden compartir experiencias, identificar retos comunes y construir soluciones conjuntas. Estas mesas permiten un diálogo abierto, colaboración y generación de estrategias para el crecimiento colectivo.

- *Servicios de Transformación Digital.* Fenalco apoya a las empresas en su adaptación al entorno digital, ofreciendo acompañamiento para mejorar procesos internos mediante tecnología. Esto incluye la implementación de plataformas de gestión, páginas web, chatbots y otras soluciones que facilitan la modernización y la eficiencia operativa.

- *Coworking y Espacios Corporativos.* La entidad cuenta con espacios físicos cómodos, versátiles y equipados para reuniones, capacitaciones, conferencias y trabajo colaborativo. Dispone de salas VIP, auditorios y zonas de coworking, ideales para fomentar el intercambio profesional y realizar eventos empresariales.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Según el análisis del entorno macroeconómico, se concluye que este influye de manera indirecta pero significativa en la entidad, dado su carácter gremial. Variables como la inflación, el desempleo y la estabilidad política del país impactan directamente en el comportamiento del comercio formal. Cuando la economía nacional muestra signos de desaceleración, se genera un ambiente de crisis para las empresas afiliadas, lo que a su vez afecta la estabilidad y sostenibilidad de la federación.

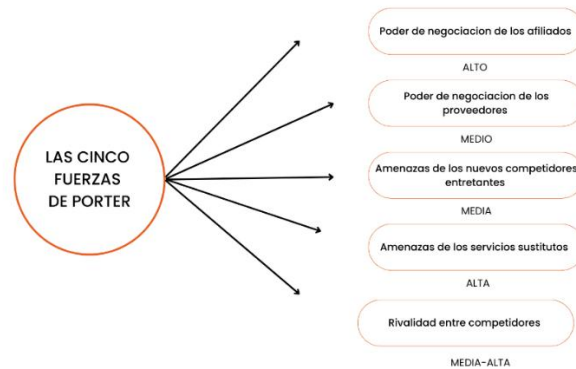
Desde esta perspectiva FENALCO trabaja en la construcción de estrategias y herramientas que mitiguen el impacto negativo en el desarrollo de sus actividades, a su vez esta en una constante evolución.

2.7.1 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter permite comprender el nivel de competencia dentro de una industria y evaluar su atractivo y rentabilidad. A través de esta herramienta, es posible identificar la intensidad de la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, así como la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Este enfoque estratégico ayuda a las organizaciones a detectar oportunidades y riesgos del entorno, definir ventajas competitivas y tomar decisiones informadas para fortalecer su posicionamiento en el

mercado (Porter, 1979). cómo se identifica en la siguiente figura Fenalco cuenta con un nivel medio-alto entre las cinco fuerzas analizadas.

Figura 8. *Fuerzas de Porter*



En esta matriz encontramos que Fenalco Santander se identifica con un alto poder de negociación por parte de los afiliados, lo que implica que tienen una influencia significativa en las decisiones y servicios que ofrece la federación, exigiendo constantemente valor agregado y representación efectiva. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es medio, indicando que existen alternativas disponibles, aunque algunos insumos o servicios específicos pueden limitar la capacidad de negociación. Las amenazas de nuevos competidores entrantes se consideran medias, dado que, si bien no es fácil replicar el posicionamiento institucional de Fenalco, sí pueden surgir otras asociaciones o entidades que ofrezcan beneficios similares. Las amenazas de servicios sustitutos son altas, debido a la presencia de plataformas, cámaras de comercio u otras redes empresariales que pueden suplir parcialmente los servicios gremiales. Finalmente, la rivalidad entre competidores es de nivel medio-alto, dado que el entorno asociativo y comercial es dinámico, y las entidades deben mantenerse innovando y generando valor para

conservar y atraer afiliados. Esta evaluación permite identificar áreas estratégicas para fortalecer la posición de Fenalco en su entorno.

2.7.2 Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta estratégica que permite analizar la cartera de productos, servicios o unidades de negocio de una organización con el fin de evaluar su posición en el mercado y orientar la toma de decisiones. Esta matriz se basa en dos variables clave: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo. A partir de estas dimensiones, clasifica los elementos analizados en cuatro categorías: estrellas, que tienen alta participación en mercados de alto crecimiento y requieren inversión para consolidarse; interrogantes, que operan en mercados dinámicos pero con baja participación, por lo que necesitan una evaluación cuidadosa sobre su potencial; vacas lecheras, que tienen una alta participación en mercados maduros y generan recursos estables; y perros, con baja participación y bajo crecimiento, los cuales suelen representar una carga para la organización. Gracias a este análisis, la matriz BCG facilita una mejor asignación de recursos, identifica áreas estratégicas de inversión o desinversión, y permite planificar el crecimiento y sostenibilidad de la entidad (Henderson, 1970). Esta matriz permite que Fenalco tenga una idea mas clara de donde enfocar sus esfuerzos, como se evidencia en la figura:

Figura 9. Matriz BCG

En el cuadrante de Estrellas (alta participación en el mercado y alto crecimiento), se ubican los Eventos Sectoriales y los programas de Formación, los cuales representan iniciativas con gran aceptación y potencial de expansión. Estos productos deben seguir recibiendo inversión y apoyo institucional, ya que son claves para el posicionamiento y la visibilidad del gremio.

En el cuadrante de Vacas lecheras (alta participación en un mercado de bajo crecimiento), se encuentran las Afiliaciones y el servicio de Coworking. Estos programas, aunque no presentan un crecimiento acelerado, son fuentes estables de ingresos y aportan a la sostenibilidad de la entidad. La estrategia en este caso debe enfocarse en mantener su eficiencia operativa y optimizar su rentabilidad.

El servicio Fenalcobra se sitúa en el cuadrante de Interrogantes, caracterizado por una baja participación en un mercado de alto crecimiento. Esto indica que, aunque el entorno es favorable, el servicio aún no logra posicionarse de forma sólida. Se requiere un análisis más profundo para

decidir si se deben realizar mayores inversiones para impulsarlo o si es preferible replantear su enfoque.

Finalmente, Fenalempleo aparece en el cuadrante de Perros, lo que refleja una baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Su presencia indica un servicio con poca tracción y escaso potencial de desarrollo actual, por lo que se recomienda revisar su pertinencia dentro del portafolio, buscar alternativas de reinversión o considerar una posible desinversión.

3. Cargo y funciones desempeñadas.

3.1 Cargo desempeñado

Practicante del área comercial y conexiones empresariales de Fenalco Santander.

3.2 Funciones asignadas

- Apoyo en labores de convocatoria de los diferentes proyectos empresariales liderados por el gremio.
- Colaboración en el proceso de fidelización de los servicios y beneficios de Fenalco a las empresas afiliadas
- Liderar procesos de creación, innovación, estrategia, comercialización, y logística de los proyectos empresariales abanderados por Fenalco.
- Realizar labores de fortalecimiento al proceso de internacionalización de las empresas afiliadas.

Tabla 1. *Cronograma de practicas*

	<i>Nombre de la Función</i>	<i>Horas por semana</i>
	• Apoyo en labores de convocatoria de los diferentes proyectos empresariales liderados por el gremio.	6
	• Liderar procesos de creación, innovación, estrategia, comercialización, y logística de los proyectos empresariales abanderados por Fenalco.	15
	• Realizar labores de fortalecimiento al proceso de internacionalización de las empresas afiliadas.	12
	• Colaboración en el proceso de fidelización de los servicios y beneficios de Fenalco a las empresas afiliadas	7
<i>Total</i>		40

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Dentro de los procesos y procedimientos realizados por Fenalco Santander para desarrolla diversas actividades para apoyar, representar y fortalecer el tejido empresarial de la región, se encuentra:

- **Procesos claves de Fenalco Santander:**
 - *Procesos estratégicos:* Realiza definición de metas, presupuesto, cronograma y plan de acción, creando relacionamiento con gobiernos locales, cámaras de comercio, gremios y empresas y por ultima la representación gremial de los afiliados.
 - *Procesos misionales:* Dentro de los procesos misionales encontramos las afiliaciones y la atención del afiliado que es la razón de ser de Fenalco creando un acompañamiento al empresario, acompañado de formación empresarial, a su vez la creación de eventos y ferias que impulsen el comercio que tengan impacto social y económico.

- *Procesos de evaluación y mejora:* Evalúa indicadores de gestión, análisis de impacto de sus actividades y auditoría interna.
- Los procedimientos son una manual de las actividades desarrolladas por Fenalco en las que encontramos:
 - *Afiliación de empresas:* Dentro de esta actividad se realiza por medio de una solicitud o contacto comercial, envío del portafolio de servicios y ficha de afiliación, a su vez se hace una revisión de los requisitos los cuales son: , después de esto se hace una aprobación por el comité comercial y por último se hace el registro de la base y la bienvenida al afiliado.
 - *Organización de eventos y ferias:* Para la realización de eventos como una actividad inicial se formula un diagnóstico de las necesidades del sector para después definir los objetivos, fecha, lugar, publico objetivo y presupuesto, contratar el operador logísticos, a su vez hacer una convocatoria de afiliados, patrocinadores y participantes y por último hacer la ejecución del evento y una evaluación de métricas post evento.
 - *Formación empresarial:* Dentro de la formación empresarial se realiza programas abiertos, a la medida y consultorías que se alineen con las necesidades del empresario, con expertos nacionales o internacionales, por último, realizando la certificación.
- *Herramientas utilizadas*
 - CRM:* se utiliza para la base de datos de afiliados y participantes.
 - Redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn): Difusión de eventos y campañas, convocatorias para eventos.

Wix: Chat Bot con inteligencia artificial y landing page

Formularios de Google: Encuestas e inscripción de actividades.

Canva / Illustrator / Premiere: Realización de diseño de piezas gráficas y audiovisuales para la difusión.

Whatsapp Business / CRM / llamadas directas

Bases de datos segmentadas por sector

Red de aliados estratégicos (universidades, empresas, entidades públicas).

4. Marco conceptual y normativo

En este numeral se presentan los fundamentos teóricos y legales que respaldan el accionar de Fenalco Santander como entidad gremial. En el marco conceptual se encuentran ideas claves sobre la representación empresarial y su impacto en el desarrollo económico, y por otro parte en el marco normativo se recogen las principales leyes y estatutos que regulan su funcionamiento.

4.1 Marco conceptual

Dentro de las funciones cumplidas por Fenalco Santander encontramos sus principales la representación, articulación e incidencia, dentro de todos los sectores económicos de la región donde se integra a los empresarios en mesas de diálogo y concertación con actores públicos y privados. Según Olivera (2014), las instituciones como los gremios son fundamentales para estructurar las reglas del juego económico y reducir la incertidumbre en las interacciones del mercado. Esta representación gremial se traduce en defensa de intereses, generación de propuestas de política pública y fortalecimiento de capacidades empresariales.

Articulación empresarial: “Se entiende por articulación o integración empresarial como la cooperación entre empresas independientes, basada en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas a lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar en forma individual. Esta articulación o integración puede tener distintas figuras” (Irade, s. f.).

Eventos sectoriales: “Los eventos sectoriales son actividades planificadas que reúnen a actores de un mismo sector económico con el propósito de fomentar el intercambio de conocimientos, promover oportunidades de negocio, fortalecer redes de contacto y visibilizar innovaciones o tendencias propias del sector” (Torres, 2021, p. 41).

Incidencia: “La incidencia se define como la posibilidad de un grupo de influir en la definición, ejecución y evaluación de determinada política pública, decisión o diseño de planes institucionales.” (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, 2021)

Mesa sectorial: “Las Mesas Sectoriales son escenarios de concertación y articulación entre el sector productivo, educativo, gubernamental y gremial, que permiten identificar las necesidades del mercado laboral, definir estándares de competencia laboral y promover la formación pertinente, contribuyendo al fortalecimiento del capital humano y la productividad del país” (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2020, p. 5).

Representación gremial: “Acción mediante la cual una organización, asociación o entidad actúa en nombre de un grupo de personas o empresas pertenecientes a un mismo sector económico o profesional, con el fin de defender sus intereses comunes, promover su desarrollo y participar en espacios de diálogo, negociación o formulación de políticas públicas” Pineda, J. (2019).

4.2 Marco normativo

Estatuto de Fenalco (2020): Documento rector de la organización donde se establece su objeto social, misión, visión, estructura organizacional y principios. En el Capítulo I se destacan objetivos como “satisfacer las necesidades de los miembros y promover su transformación empresarial”, así como “promover la responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.

Ley 590 de 2000, Ley Mipyme: Establece el marco normativo para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, reconociendo a los gremios como aliados estratégicos en el fortalecimiento del tejido empresarial y la competitividad regional.

Ley 1727 de 2014: Regula el funcionamiento de las asociaciones gremiales, cámaras de comercio y demás entidades similares, estableciendo estándares de transparencia, democracia interna y rendición de cuentas.

5. Aportes

Dentro del plan de mejora formulado durante el periodo de práctica, se contribuyó con base a las mesas sectoriales lideradas por Fenalco la creación de eventos especializados que impulsen o reactiven los sectores económicos de la región que durante los años han tenido diferentes problemáticas, con el fin de generar espacios de valor agregado para los afiliados. Esta iniciativa responde a una problemática identificada a lo largo de la experiencia vivida: la desafiliación de empresas debido a la percepción de bajo aprovechamiento de los servicios ofrecidos por el gremio. A través de estos eventos, no solo se busca reactivar el interés y la participación del afiliado, sino también fortalecer el posicionamiento institucional de FENALCO como un aliado estratégico del empresario, generando mayor cercanía, pertenencia y fidelización.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

La desafiliación de los afiliados, identificada como una debilidad con alto impacto en el desarrollo de Fenalco Santander, demanda la implementación de un plan de acción que permita reducir sus efectos. Por ello, las estrategias del plan de mejora se orientan a desarrollar actividades que fortalezcan el compromiso y la lealtad hacia la Federación, al tiempo que consoliden su posicionamiento como aliado estratégico para los empresarios. Estas actividades se ejecutarán potenciando y aprovechando los espacios de las mesas sectoriales, entendidas como escenarios de representación sectorial que facilitan el diálogo, la articulación y la generación de valor para los afiliados. Este plan de acción se ve reflejado en la Figura 10.

Figura 10. *Plan de acción*

Proyecto	Acción realizada	Descripción breve	Valor agregado
Reactivación de las mesas sectoriales	Actualización del CRM de mesas sectoriales	Actualización y depuración de la base de datos de las mesas sectoriales para mejorar su organización y seguimiento	Optimización de la comunicación y fortalecimiento de la relación con los afiliados, impulsando la reactivación de las mesas
Reactivación de las mesas sectoriales	Creación de plan estratégico de trabajo	Diseño de un plan de trabajo anual para las mesas sectoriales designadas	Análisis detallado de las debilidades del sector y gestión de un trabajo articulado con el apoyo de Fenalco
Trabajo de plan anual con la mesa de concesionarios	Coordinación de la primera reunión de mesa sectorial	Ejecución de un focus group con los participantes para identificar problemáticas y necesidades del sector	Acompañamiento directo a los afiliados y generación de valor agregado para el gremio
Articulación de mesa sectorial con entidades públicas	Generación de plan de trabajo con entidades públicas	Organización de reunión de trabajo con la Dirección de Tránsito del Área Metropolitana para abordar temas como pico y placa, entre otros	Fortalecimiento de la articulación entre entidades privadas y públicas para la solución de problemáticas
Seguimiento de las problemáticas encontradas en el focus group	Creación de soluciones y proyectos sectoriales	Desarrollo de iniciativas y proyectos que mitiguen o solucionen las problemáticas identificadas	Implementación de acciones concretas para mejorar el entorno empresarial de los afiliados

Proyecto	Acción realizada	Descripción breve	Valor agregado
Creación de evento sectorial desde la mesa de Fenalco	Diseño de evento sectorial para concesionarios	Realización de estudio de mercado para organizar un evento que impulse la reactivación del sector automotor	Reactivación económica y fortalecimiento de la visibilidad del sector
Realización del evento	Ejecución del evento <i>Santander Sobre Ruedas</i>	Gestión integral de presupuesto, proveedores y logística para el evento	Posicionamiento de Fenalco como articulador de eventos de alto impacto y generación de oportunidades de negocio
Socialización de informe del evento y resultados	Presentación de informe final y reunión de cierre	Elaboración y socialización de resultados con retroalimentación y distribución de utilidades	Transparencia en la gestión, mejora continua y fortalecimiento de la confianza de los afiliados

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Fenalco Santander es reconocido como uno de los representantes gremiales más relevantes del departamento, gracias a su amplia trayectoria en la defensa y representación del sector comercio.

No obstante, a lo largo de los años se han evidenciado dificultades en la fidelización de sus afiliados, motivadas en gran parte por las crisis económicas que han afrontado las empresas en los últimos años, lo que ha llevado a algunos a desafiliarse, lo cual se ve reflejado en la figura 9.. A ello se suma el desconocimiento, por parte de muchos afiliados, de los servicios y beneficios que ofrece Fenalco Santander, situación que se ve acentuada en aquellas empresas que han pasado de generación en generación sin una actualización integral sobre la gestión y el valor que el gremio puede aportar.

En busca de reducir el número de desafiliaciones y fortalecer la fidelidad de los afiliados, se diseñó un plan de trabajo orientado a potenciar el funcionamiento de las mesas sectoriales, de manera que, a través de estos espacios, los afiliados conozcan y valoren los beneficios de pertenecer al gremio.

Por lo tanto, con el proyecto *Santander Sobre Ruedas* se busca fortalecer el sector y consolidar la imagen de Fenalco como un aliado estratégico para el desarrollo empresarial. Al mismo tiempo, se pretende que las empresas no afiliadas se vean motivadas a unirse al gremio, al evidenciar las oportunidades, beneficios y resultados obtenidos a través del evento, que tuvieron como primicia los afiliados a Fenalco Santander.

Figura 11. *Análisis de motivo de retiro*

MOTIVOS DE RETIRO 2024	
Económicos (disminución en el gasto)	23
No utilizan los servicios (porque no los requieren)	6
Baja por mora	5
Otro enfoque comercial	3
No expresan motivos, ni atienden las llamadas de Fenalco	3
Inconformidad con los servicios	3

Tomada de Fenalco Santander (2025).

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Durante el periodo de prácticas en el área Comercial y de Conexiones, se desarrollaron funciones relacionadas con el apoyo y la creación de proyectos orientados a la captación y fidelización de afiliados. Estas labores incluyeron la participación en el diseño y ejecución de dichos proyectos, así como la elaboración de actas, la presentación de informes y el diseño de presupuestos, garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con el apoyo de las coordinadoras de Nuevos Negocios y Conexiones Empresariales, se identificó que las principales razones de desafiliación y dificultad en la captación de nuevos afiliados radican, en parte, en la reducción económica que enfrentan las empresas y en el

desconocimiento de los servicios que ofrece Fenalco. Por ello, para disminuir este impacto, resulta necesario desarrollar proyectos que, desde las mesas sectoriales, contribuyan a la reactivación de los sectores económicos, posicionando a Fenalco como un aliado estratégico para el crecimiento empresarial y el fortalecimiento de la presencia de sus afiliados en el mercado.

En el desarrollo del proyecto se llevaron a cabo diversas actividades que abarcaron desde la planeación y diseño del evento hasta su ejecución. Estas acciones, junto con sus respectivos objetivos y aportes, se presentan de manera detallada en la figura 12.

Figura 12 *Cronograma plan de acción*

Fecha	Actividad / Proceso	Descripción	Evidencia
19/02/2025	Actualización de crm de las mesas sectoriales	Recopilación y actualización de datos de los afiliados pertenecientes a las mesas sectoriales	
5/03/2025	Primera mesa sectorial De concesionarios Focus grupo	Primera reunión de mesa sectorial del año 2025, en la que se realizó un focus group para crear el plan de trabajo	https://n9.cl/9kq9a ACTA DE MESA DE CONCESIONARIOS.

Fecha	Actividad / Proceso	Descripción	Evidencia
22/04/2025	Trabajo articulado con la DT de Bucaramanga y exposición de proyectos.	Se realizó un trabajo articulado para responder a una de las necesidades encontradas del focus group con tránsito de Bucaramanga, a su vez se hizo la primera socialización del proyecto que se trabajaría este año.	 REUNIÓN MESA SECTORIAL
1/05/2025	Estudio de mercado para creación de evento sectorial, y socialización de los resultados y posibles formas de ejecución	Se realizó un estudio de mercado y se creó una primera propuesta del evento Santander sobre ruedas	https://acortar.link/slMBsa PRESENTANCION DE ESTUDIO DE MERCADO
14/05/2025	Socialización con la mesa sectorial la propuesta final de Santander sobre ruedas	Se reunió a la mesa sectorial para socializar la propuesta final del proyecto Santander sobre ruedas con la finalidad de avanzar con el evento.	 REUNION MESA SECTORIAL

Fecha	Actividad / Proceso	Descripción	Evidencia
22/05/2025	Acuerdos finales y cierre creativo de Santander sobre ruedas	Se envió la propuesta ajustada de acuerdo a las necesidades escuchadas de los representantes del sector y se dio inicio al proyecto que tuvo desarrollo el 18-19-20 de julio	 ENVIO DE CONTRATO DINISSAN SANTANDER SOBRE RUEDAS DPTO COMERCIAL <practicanteintegracion@fenalcosantander.com.co> para larguello <> Estimados, Reciba un cordial saludo. Adjunto a este mensaje encontrará el contrato de patrocinio comercial correspondiente a la participación de DINISSAN en el evento Santander Sobre Ruedas - Feria de Movilidad 2025, que se llevará a cabo los días 18, 19 y 20 de julio de 2025 en CENFER, Bucaramanga. Este contrato contempla las condiciones acordadas en la propuesta comercial y detalla los compromisos y beneficios derivados de su participación como patrocinador del evento. Agradecemos su revisión y firma, y quedamos atentos a su confirmación para continuar con el proceso. Les recordamos que, por defecto, la facturación se realizará como aporte gremial, razón por la cual no genera IVA. En caso de requerir que el cotro se facture como patrocinio, es indispensable que lo indiquen expresamente al momento de solicitar la factura, ya que este concepto si genera IVA y debe tratarse contablemente de manera distinta. Cualquier duda o comentario, no dude en contactarnos. ENVIO DE PROPUESTA Y CONTRATO.
22/05/2025 al 18/07/2025	Ejecución de Santander sobre ruedas	Seguimiento de presupuesto, creación creativa del área de mercadeo del evento, contacto con proveedores y ejecución logística del evento	https://drive.google.com/drive/folders/1j9EKibp_XMBNft-s7j4Mw3fVeWmlemFD?usp=sharing GESTION DE EJECUCIÓN
23/07/2025	Elaboración de informe final	Se realizó el informe final después del desarrollo del evento en el que se dio a conocer la gestión de ejecución de Fenalco, resultados obtenidos y cierre financiero	https://drive.google.com/file/d/148AsRIQE8TNwnOcvCvblLVtmF8BhQ2_I/view?usp=drive_link INFORME FINAL DE SSR

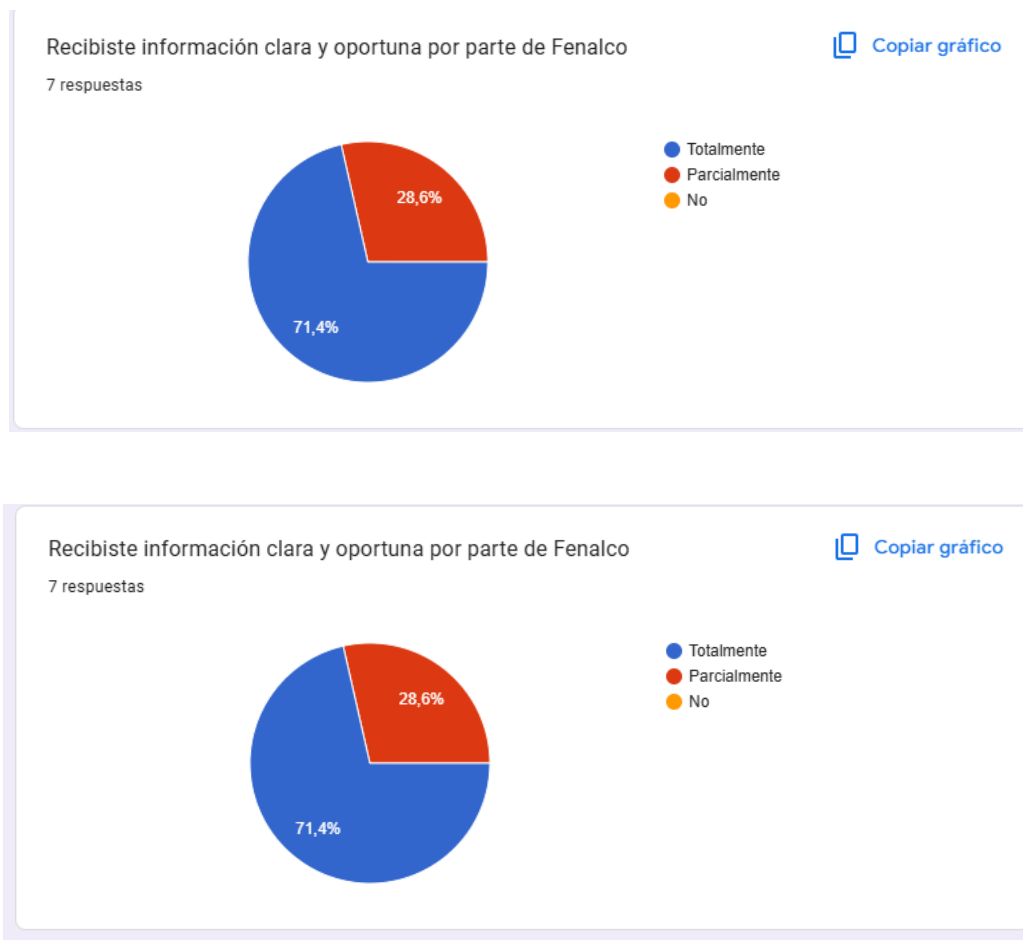
Fecha	Actividad / Proceso	Descripción	Evidencia
06/08/2025	Cierre final de Santander sobre ruedas	Se realizo la reunión de mesa sectorial para compartir el informe final del evento y realizar retroalimentación de este	 REUNIÓN DE CIERRE FINAL

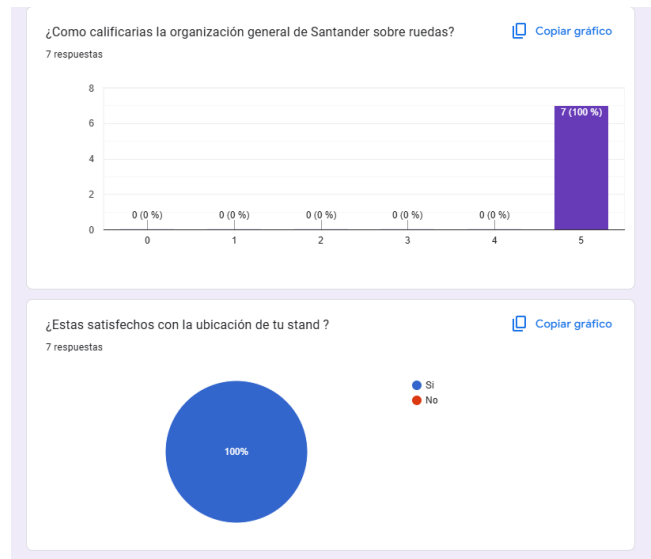
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

La implementación de estos proyectos sectoriales en Fenalco Santander contribuye a fortalecer la relación con los afiliados, quienes se sintieron acompañados y respaldados por la entidad en el proceso de reactivación del sector automotor. La estrategia planteada en este evento permitió reafirmar la misión de Fenalco y abrir nuevas oportunidades para la captación de afiliados. Esto se evidencia en la figura 13 el cual video de informe y la figura 14 la encuesta de satisfacción que se adjuntaran a continuación.

Figura 13. *Video informe*

Tomado de Fenalco Santander

Figura 14 *Encuesta de satisfacción*



5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

En Fenalco Santander se desarrolla un trabajo articulado de representación que abarca diversas actividades, desde la creación de proyectos hasta su ejecución, lo que ha permitido fortalecer la relación con los afiliados y generar un impacto positivo en la reactivación del sector automotor. La implementación de estos proyectos sectoriales contribuye a reafirmar la misión de Fenalco y a abrir nuevas oportunidades para la captación de afiliados. Este proceso brindó una experiencia laboral integral, que incluyó la elaboración de estudios de mercado, la planificación de estrategias, la ejecución de presupuestos, el desarrollo creativo y la gestión logística.

5.3 Plan de mejora

Durante el periodo de prácticas en Fenalco Santander se fortalecieron competencias clave en representación gremial, identificación de problemáticas, formulación de soluciones, creación de proyectos y planeación estratégica de eventos. El desarrollo de estas habilidades exigió un proceso continuo de análisis, organización y toma de decisiones, orientado siempre a generar valor para el gremio y a mejorar la participación de los afiliados.

Cada una de las actividades ejecutadas se fundamentó en una gestión estratégica que buscó fortalecer las relaciones institucionales y responder de manera efectiva a las necesidades del sector empresarial. Para ello, se llevó a cabo una evaluación integral basada en variables como el aspecto a mejorar, la meta propuesta, las acciones a implementar, los indicadores de seguimiento, los responsables, los recursos necesarios y el cronograma de ejecución. Este enfoque permitió estructurar un plan de mejora coherente, sostenible y alineado con los objetivos institucionales de Fenalco Santander.

5.3.1 *Aspecto a mejorar y Meta*

A partir de los resultados obtenidos mediante herramientas de diagnóstico estratégico, como las matrices DOFA y CAME, se identificó que el aspecto prioritario a mejorar es la *fidelización de los afiliados*. Este análisis evidenció la necesidad de fortalecer el vínculo entre los empresarios y la Federación a través de la implementación de eventos, actividades y proyectos que destaquen el valor de pertenecer a Fenalco Santander. De esta manera, se busca que los afiliados reconozcan de forma tangible los beneficios, el acompañamiento y el apoyo institucional que les ofrece el gremio, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Con base en este hallazgo, se diseñó un proyecto orientado a *reducir la tasa de desafiliación en Fenalco Santander*, mediante la formulación y ejecución de iniciativas que fortalezcan la fidelización, incrementen la participación activa de los afiliados y consoliden la percepción de Fenalco como un aliado estratégico para el desarrollo empresarial.

5.3.2 Acciones

- Actualización constante de la base de datos de afiliados, con el fin de garantizar una comunicación más efectiva y oportuna, por medio de jornada de actualización de CRM.
- Realizar estudios sectoriales que permitan identificar las necesidades específicas de cada gremio, con el fin de diseñar planes de trabajo precisos y alineados con dichas necesidades.
- Generar proyectos, eventos o iniciativas dirigidas a sectores específicos, que contribuyan a mejorar la economía de las empresas y aumenten la visibilidad de sus marcas.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan posicionar a Fenalco como la principal opción para impulsar la creación, fortalecimiento y crecimiento de los diferentes sectores económicos.
- Informar los resultados alcanzados a partir de las iniciativas implementadas, con el fin de evidenciar su impacto y fomentar la transparencia en la gestión.

5.3.3 Indicadores claves de desempeño del plan de mejora

Para evaluar la efectividad del plan de mejora y el cumplimiento de las acciones propuestas, se definieron indicadores KPI que permiten medir el desempeño de cada iniciativa. Estos indicadores facilitan el seguimiento del proceso, fortalecen la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización y garantizan una gestión más precisa y orientada a resultados.

Tabla 2. Indicadores KPI

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>
Índice de satisfacción de afiliados (ISA)	Medir el nivel de satisfacción general de los afiliados respecto a los servicios brindados.	$ISA = (\text{Puntuación promedio de encuestas} / 5) \times 100$	$ISA \geq 85\%$
Tasa de desafiliación	Monitorear la reducción en el número de afiliados que se retiran del gremio.	$\text{Desafiliación (\%)} = (\text{Afiliados retirados} / \text{Total inicial}) \times 100$	$\leq 8\% \text{ anual}$
Nivel de participación en actividades sectoriales	Evaluar la participación en mesas y eventos sectoriales.	$\text{Participación (\%)} = (\text{Participantes} / \text{Convocados}) \times 100$	$\geq 60\%$
Impacto de los eventos sectoriales	Medir el alcance y efectividad de los eventos realizados.	$\text{Impacto (\%)} = (\text{Asistentes reales} / \text{Asistentes previstos}) \times 100$	$\geq 90\%$
Alianzas estratégicas generadas	Evaluar la capacidad de articulación con actores públicos y privados.	Número total de alianzas nuevas generadas por trimestre	$\geq 3 \text{ alianzas trimestrales}$

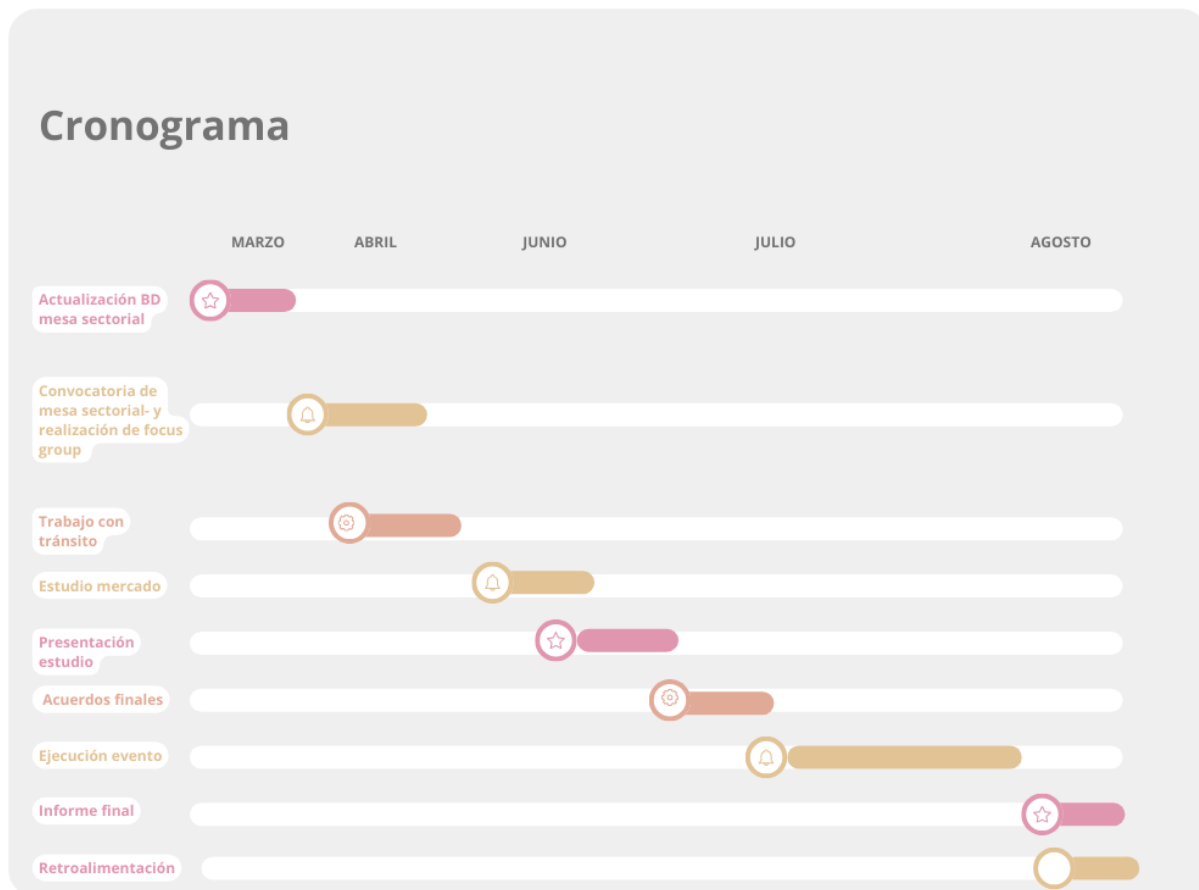
<i>Nombre del indicador</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Meta</i>
Cumplimiento del cronograma	Verificar la ejecución puntual del plan de mejora.	$\text{Cumplimiento (\%)} = \frac{(\text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones planificadas}) \times 100}{100}$	$\geq 95\%$
Incremento de afiliaciones post-evento	Medir la efectividad del evento sectorial para captar nuevos afiliados.	$\text{Incremento (\%)} = \frac{(\text{Nuevas afiliaciones post-evento} / \text{Promedio mensual previo}) \times 100}{100}$	$\geq 20\%$

5.3.4 Responsables y recursos

Los responsables del desarrollo de este proyecto fueron *María Fernanda Roa Sáenz*, practicante del área Comercial y Conexiones, junto con el *equipo comercial y de conexiones de Fenalco Santander*. Su labor consistió en ejecutar las acciones previamente planteadas, apoyándose en recursos clave como la base de datos institucional, los informes de gestión, las estadísticas internas, el análisis de los resultados del focus group, estudios sectoriales y la red de aliados estratégicos. Gracias a la adecuada utilización de estos insumos y a la articulación del equipo, fue posible avanzar de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de mejora, fortaleciendo los procesos de fidelización, mejorando la relación con los afiliados y aportando información fundamental para la toma de decisiones institucionales.

5.3.5 Cronograma de ejecución

Figura 15. Cronograma de Gantt



Durante el periodo de prácticas en FENALCO Santander, se desarrollaron e implementaron *ideas y actividades de valor* orientadas a fortalecer la relación entre los afiliados y la Federación. Entre los logros más relevantes se destaca el diseño y ejecución de un *proyecto enfocado en la fidelización de afiliados*, aprovechando como eje estratégico las *mesas sectoriales*.

Este proyecto permitió *reactivar la participación de los sectores*, generando espacios de diálogo, articulación y proyección conjunta. Asimismo, se inició un *plan de trabajo activo con*

todos los sectores pertenecientes al gremio, lo que contribuyó a dinamizar las actividades, impulsar la integración intersectorial y reforzar el posicionamiento institucional.

Estas acciones no solo fortalecieron el vínculo gremial, sino que también aportaron a la sostenibilidad y crecimiento de la federación, demostrando el impacto positivo de una gestión enfocada en la cercanía, el acompañamiento y la atención diferenciada a las necesidades de cada sector.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Por medio del desarrollo de las prácticas empresariales, y con el objetivo de adquirir habilidades teóricas, técnicas y prácticas, se fortalecieron competencias clave relacionadas con la creación de proyectos, la realización de estudios de mercado y la planificación estratégica de eventos. Asimismo, se desarrollaron capacidades en el manejo de presupuestos, el control logístico y la producción de informes que permiten evidenciar los resultados de lo ejecutado y el impacto generado. Estas experiencias contribuyeron significativamente a la formación profesional, integrando conocimientos académicos con su aplicación en un entorno real.

En el proceso empresarial ejecutado, resulta esencial aplicar los conceptos teóricos y técnicos adquiridos a lo largo de la carrera, con el fin de identificar de manera precisa los problemas existentes y establecer procesos que contribuyan a mejorar los indicadores internos de la organización. Esta aplicación práctica permite diseñar e implementar estrategias orientadas a incrementar la fidelidad de los afiliados, fortaleciendo así la relación gremial y el posicionamiento institucional.

En este sentido, los estudios de mercado se constituyen como una herramienta fundamental para la búsqueda de soluciones eficientes que respondan a las necesidades de los diferentes sectores. Su correcta aplicación proporciona información precisa y actualizada que facilita la *toma de decisiones estratégicas*, promoviendo una comunicación más efectiva entre los afiliados y la Federación, y consolidando un vínculo gremial sólido y duradero.

Asimismo, mediante la *realización de proyectos sectoriales* se logra una mejor articulación entre los afiliados y la Federación, consolidando a FENALCO Santander como un aliado estratégico para las empresas y contribuyendo a la mejora continua de los indicadores internos de la organización.

Finalmente, la experiencia adquirida en FENALCO Santander permitió fortalecer conocimientos logísticos y de mercadeo, así como desarrollar habilidades de trabajo en equipo orientadas al cumplimiento de objetivos. Participar en proyectos que se desarrollaron fuera de la zona de confort representó un reto que contribuyó significativamente al crecimiento profesional y personal, consolidando competencias clave para la gestión empresarial. Esta vivencia fortaleció mis conocimientos y capacidades como Negociadora Internacional Tomasina, reafirmando mi compromiso con la excelencia y la adaptabilidad en entornos dinámicos.

6.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones derivadas de las actividades realizadas en la practica en Fenalco Santander, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas:

- Realizar una segmentación de mercado mas detallado, considerando tamaños de empresas, necesidades y publico objetivo, con el fin de desarrollar una oferta de valor

mas personalizada, creando proyectos y talleres sectoriales a la medida que aborden problemáticas específicas, para incrementar la fidelidad de los afiliados.

- Crear un sistema de medición de impacto y retorno de la inversión realizada por las empresas en eventos o talleres, no solo se tendrá en cuenta las métricas de participación, sino que se toma el impacto económico y social, realizando un informe de retorno de la inversión demostrando el valor agregado de Fenalco Santander.
- Elaborar un manual de gestión de proyectos que estandarice los procesos de planeación, ejecución y evaluación de proyectos, lo cual facilitará la transmisión de conocimientos y mantendrá los estándares para futuros proyectos.
- Diseñar proyectos interdisciplinarios, donde se ofrezcan los servicios realizados por Fenalco Santander en todas las áreas, en un solo proyecto, generando un entorno de trabajo colaborativo.

Referencias

Federación Nacional de Comerciantes Empresarios – FENALCO. (s. f.). *Estatutos FENALCO*. <https://fenalcosantander.com.co/estatutos-fenalco/>

Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>

Irade. (s. f.). *Asociatividad, articulación, clúster, encadenamiento productivo y capital social*. <https://irade.cl/asociatividad-articulacion-cluster-encadenamiento-productivo-y-capital-social/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2021). *Política de participación ciudadana y rendición de cuentas del Ministerio de Cultura*. Bogotá, D.C.: Autor. Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co/transparencia/Documents/2-normativa/politicas-y-lineamientos/Pol%C3%ADtica%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20y%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas%20Min%20Cultura-20210702-29-11-2023.pdf>

Olivera, L. (2014). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Academia.edu. https://www.academia.edu/8633174/12_North_Instituciones_Cambio_Institucional_y_Desempe%C3%B1o_Econ%C3%B3mico_parte_Primer

Pineda, J. (2019). *La representación gremial y su impacto en las políticas sectoriales*. *Revista de Estudios Empresariales*, 12(2), 45–59. <https://doi.org/10.1234/ree.v12i2.567>

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2020). *Guía de funcionamiento de las Mesas Sectoriales*. Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá, D.C.: SENA.
<https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/mesas-sectoriales> .