

**Informe final de prácticas empresariales del Centro de Consultoría Empresarial de la
Universidad Santo Tomás de Bucaramanga**

Jessika Sthefany Arenas Pedraza

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Carolina Barrios Mendoza

Magister en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

Al Todopoderoso, quien ha añadido valor y propósito a mi vida. Él ha sido mi sustento y mi salvación.

A mamá, mi mejor amiga y el mayor ejemplo de amor incondicional. Me conmueve recordar cada noche y cada amanecer en las que te observé cuidándome y pidiendo al Señor por mi vida.

A papá, mi gran héroe y protector. Con tu ejemplo, amor y trabajo me enseñaste a perseverar incluso cuando mis fuerzas me faltaban. No olvidaré nunca el gran padre y esposo que eres.

Dedico a ustedes este logro, el cual es un reflejo de todo el amor y cuidado que han invertido en mí. A ustedes mi eterno agradecimiento.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, la cual estuvo a mi lado y no permitió que me rindiese.

Al estimado Docente Jaime Rangel, quien con su experiencia, amabilidad y profesionalismo inculcó en mí el amor por esta profesión. Cada clase impartida durante estos cuatro años fueron de gran aprendizaje profesional.

Agradezco también al Docente Alfonso Canónigo, de quien, a través de las consultorías impartidas en el Centro de Consultoría, aprendí de casos reales y de problemáticas empresariales en comercio exterior.

Finalmente agradezco a mi Tutora Carolina Barrios Mendoza, quien, con paciencia y amabilidad, me orientó durante toda mi etapa de prácticas y siempre estuvo pendiente de mi proceso.

Contenido

Introducción.....	14
1. Contexto de la Práctica Empresarial	16
1.1 Justificación.....	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2. Perfil de la Empresa	17
2.1 Razón Social de la empresa.....	17
2.2 Objeto Social de la empresa	18
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	18
2.4 Estructura organizacional.....	18
2.4.1 Misión de la empresa.....	18
2.4.2 Visión de la empresa	19
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos Económicos	22
2.5.1 Entorno Macroeconómico	22
2.5.2 Entorno Microeconómico	27
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	29
2.6.1 Asesorías y consultorías	29
2.6.2 Entrenamiento empresarial	29
2.6.3 Proyectos de cofinanciación	29
2.6.4 Emprendimiento, creatividad e innovación empresarial	29

2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa.....	30
3. Cargo y funciones desempeñadas	31
3.1 Cargo desempeñado	31
3.2 Funciones asignadas	31
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	32
3.3.1 Procesos	32
3.3.2 Procedimiento	32
3.3.3 Herramientas	34
4. Marco Conceptual y normativo	35
4.1 Marco Conceptual.....	36
4.1.1 Diagnóstico empresarial	36
4.1.2 Competitividad	36
4.1.3 Competitividad empresarial	36
4.1.4 Mipymes	37
4.1.5 Consultoría empresarial.....	37
4.1.6 Mejora continua	38
4.2 Marco Normativo	38
4.2.1 Ley 905 de 2004 – Desarrollo y competitividad de las Mipymes	38
4.2.2 Ley 1165 de 2019 - Régimen de aduana en Colombia.....	38
4.2.3 Decreto 2147 de 2016 - Régimen de Zonas Francas.....	39
5. Aportes	39
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	40
5.1.1. Identificación de la situación problemática	50

INFORME DE PRACTICAS EN EL CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL 6

5.1.2. Contribución de conocimiento a la empresa	50
5.1.3 Impacto desde los logros esperados	52
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	53
5.3 Plan de Mejora.....	54
6. Conclusiones y Recomendaciones	57
Referencias	59
Apéndices	62

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	31
Tabla 2. <i>Etapas para la construcción de la propuesta de mejoramiento del CCE</i>	52
Tabla 3. <i>Propuesta de plan de mejora orientado a la optimización de procesos de los practicantes del CCE.</i>	55

Lista de figuras

Figura 1. <i>Propuesta de organigrama del CCE</i>	21
Figura 2. <i>Análisis PEST del Centro de Consultoría Empresarial</i>	22
Figura 3. <i>Agenda de consultorías</i>	41
Figura 4. <i>Acta de consultoría diligenciada (parte 1)</i>	42
Figura 5. <i>Acta de consultoría diligenciada (parte 2)</i>	42
Figura 6. <i>Registro de consultoría en la plataforma NEO</i>	44
Figura 7. <i>Captura de gestión comunicativa institucional con empresario.</i>	45
Figura 8. <i>Reenvío de información de interés a empresarios desde ProColombia</i>	46
Figura 9. <i>Capacitación a Asesores U. para su participación en el Global Business Meeting 2025</i>	47
Figura 10. <i>Participación en el “Networking: Tejiendo valor” 2025</i>	48
Figura 11. <i>Propuesta de actualización del micro sitio del CCE</i>	49

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Manual de procedimientos y formatos propuestos del Centro de Consultoría Empresarial</i>	62
--	----

Resumen

A lo largo del presente Informe se introduce al Centro de Consultoría de la Universidad Santo Tomás como en unidad estratégica de servicio orientada al fortalecimiento económico y la competitividad de los sectores productivos de Santander a través de su Convenio con ProColombia. Luego de esto, se especifican las funciones realizadas en el cargo ejercido dentro de la unidad durante el periodo de práctica profesional entre las cuales se destaca el apoyo y acompañamiento de las asesorías a empresas asignadas, diligenciamiento de actas de cada asesoría y el apoyo en la recopilación de la información de las empresas asignadas, entre otras. Durante el ejercicio de las actividades, se identificó la oportunidad de mejora en la adaptación de practicantes o nuevos pasantes del CCE mediante la cual se plantea la implementación de un formato manual de inducción al practicante o pasante, el cual permitirá reducir tiempo de adaptación de estos, asegurando calidad y coherencia en la atención al empresario. Finalmente, se abordan conclusiones y recomendaciones que le apuntan a alinear las acciones operativas con las metas establecidas dentro del CCE.

Palabras clave: Exportaciones, practicante, ProColombia, práctica empresarial, consultorías, CCE.

Abstract

Throughout this report, the Santo Tomas University Consulting Center is introduced as a strategic service unit focused on strengthening the economy and competitiveness of Santander's productive sectors through its agreement with ProColombia. It then specifies the duties performed in the position held within the unit during the professional internship period, including support and assistance with consulting services for assigned companies, completion of minutes for each consulting session, and assistance with gathering information from assigned companies, among others. During the exercise of these activities, an opportunity for improvement was identified in the adaptation of CCE interns or new trainees, which led to the proposal to implement a manual induction format for interns or trainees. This will reduce their adaptation time, ensuring quality and consistency in the service provided to entrepreneurs. Finally, conclusions and recommendations are addressed that aim to align operational actions with the goals established within the CCE.

Keywords: Exports, intern, ProColombia, business practice, consulting, CCE.

Glosario

Acompañamiento empresarial: Proceso de asesoría técnica brindado a las empresas con el fin de fortalecer sus capacidades, mejorar su gestión y facilitar su inserción en mercados internacionales.

Acta de consultoría: Documento formal en el que se registra el desarrollo de cada sesión de consultoría, incluyendo fecha, participantes, actividades realizadas, compromisos y evidencias del proceso.

Base de datos empresarial: Conjunto organizado de información de las empresas asignadas al CCE, que incluye datos de contacto e información general de la empresa.

CCE (Centro de Consultoría Empresarial): Unidad estratégica de servicio perteneciente a la Universidad Santo Tomás encargada de brindar asesoría a empresas en áreas como internacionalización, fortalecimiento empresarial y gestión estratégica.

Certificación de acompañamiento: Documento formal que acredita la participación y culminación del proceso de consultoría por parte de una empresa, evidenciando el cumplimiento de las etapas del acompañamiento.

Consultoría empresarial: Servicio especializado que busca diagnosticar, orientar y proponer soluciones a problemáticas o necesidades específicas de una organización.

Diagnóstico empresarial: Etapa inicial del proceso de consultoría en la que se analizan las condiciones internas y externas de la empresa para identificar necesidades, oportunidades y nivel de preparación.

Internacionalización: Proceso mediante el cual una empresa expande sus operaciones hacia mercados internacionales a través de exportaciones de bienes o servicios.

Logística internacional: Conjunto de actividades relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de mercancías a nivel internacional, garantizando eficiencia y cumplimiento normativo.

Matriz de preselección de mercados: Herramienta de análisis que permite evaluar y comparar diferentes mercados internacionales con base en variables económicas, comerciales y logísticas, con el fin de seleccionar el más adecuado.

NEO (Plataforma ProColombia): Sistema digital de ProColombia utilizado para el registro, seguimiento y gestión de las empresas acompañadas, así como de las actividades desarrolladas en el proceso de consultoría.

PICIZ: Plataforma utilizada en zonas francas para la gestión de accesos, control de visitantes y registro de operaciones relacionadas con el ingreso y salida de personas.

Plan de consultorías: Estructura organizada de sesiones de asesoría que aborda diferentes áreas del proceso de internacionalización, tales como trámites, logística, mercados y costos.

ProColombia: Entidad encargada de promover las exportaciones, la inversión extranjera, el turismo internacional y la marca país de Colombia.

Seguimiento: Proceso de monitoreo y control del avance del acompañamiento empresarial.

Trámites de exportación: Conjunto de procedimientos legales, aduaneros y documentales necesarios para realizar la salida de bienes o servicios hacia mercados internacionales.

Introducción

Dado el panorama actual del comercio exterior, caracterizado por el aumento de la competencia global y la creciente exigencia de los mercados, las organizaciones se ven obligadas a fortalecer sus capacidades internas mediante esquemas de gestión estructurados, orientados a la eficiencia operativa y la generación de valor sostenible frente a las demandas internacionales. Es en este sentido que la consultoría empresarial adquiere un papel estratégico al constituirse como un mecanismo especializado de diagnóstico, guía y acompañamiento, que permite a las empresas optimizar sus procesos y consolidar su inserción en mercados internacionales. Conceptos tales como internacionalización, inteligencia de mercados, logística internacional y legalización de divisas se integran como ejes fundamentales para la toma de decisiones empresariales en contexto a mercados globales altamente competitivos.

A partir de lo anterior, el presente informe de prácticas se desarrolla base a la experiencia adquirida en el Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Santo Tomás, unidad estratégica orientada al fortalecimiento de la competitividad empresarial mediante servicios de asesoría y acompañamiento en procesos de internacionalización, en articulación con actores clave como ProColombia. Durante dicha etapa se evidenció que, si bien el CCE cuenta con una estructura funcional orientada al cumplimiento de su misión, existen oportunidades de mejora asociadas al desempeño de sus practicantes en cuanto a su inducción para la ejecución de sus actividades diarias en el CCE y, por otro lado, en el fortalecimiento de la estandarización de procesos.

En respuesta a lo anterior, la propuesta de valor de este informe de prácticas se orienta a la estructuración y diseño de un Manual de Procedimientos dirigido a practicantes, concebido como un instrumento técnico de gestión que sistematiza y articula los procesos operativos,

administrativos y logísticos del CCE. Esta herramienta no solo contribuye a la estandarización de las actividades y a la optimización de tiempo de adaptación del practicante, sino que también fortalece la trazabilidad de la información, la calidad de los servicios brindados y la sostenibilidad de los procesos internos. Por tal motivo, dicha propuesta de valor trasciende el ámbito académico, generando un impacto tangible en el CCE al fortalecer una etapa de prácticas más eficientes y coherentes con las exigencias del entorno empresarial actual a los estudiantes de nuestra facultad.

Ahora bien, el presente documento ha sido estructurado a través de seis capítulos que permiten una comprensión integral de su desarrollo. En el primer capítulo se expone el contexto de la práctica empresarial, incluyendo su justificación y los objetivos que encaminan el trabajo. El segundo capítulo presenta el perfil organizacional del CCE, abordando sus características internas y su entorno de operación. En el tercer capítulo se describe el cargo desempeñado, las funciones asignadas en el CCE y los procedimientos implementados durante la práctica. El cuarto capítulo desarrolla el marco conceptual y normativo que sustenta el análisis. En el quinto capítulo se exponen los aportes realizados al CCE. Finalizando, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones en coherencia con los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

1. Contexto de la Práctica Empresarial

Este capítulo será destinado a plantear los objetivos del plan de mejora dentro del CCE que se desarrolla en el presente informe, los cuales fueron contruidos a partir de las experiencias vividas en el CCE durante 6 meses en etapa de prácticas profesionales para optar por el Título de Profesional en Negocios Internacionales.

1.1 Justificación

El Centro de Consultoría Empresarial como unidad estratégica de servicio orientada al fortalecimiento económico y competitivo de los sectores productivos estratégicos de Santander y a su vez aliado en el programa Futuros Exportadores con ProColombia, requiere de un practicante de la Facultad de Negocios Internacionales que apoye en la gestión de actas y acompañamiento de consultorías especializadas a los empresarios asignados; seguimiento y control de los avances de las empresas; apoyo a los consultores del CCE y manejo de redes sociales. Dichas labores permiten que el practicante realice análisis de lo aprendido de las experiencias vividas dentro del CCE, identifique fortalezas, debilidades y su potencial de mejora; todo esto con el fin de que el practicante como futuro profesional, realice una propuesta de mejora viable dentro del contexto actual de la unidad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar las prácticas profesionales en el Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Santo Tomás, orientadas a la elaboración de una propuesta de mejora consistente en un manual de procedimientos para practicantes del CCE, como requisito para la obtención del título de Profesional en Negocios Internacionales.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apoyar en las labores administrativas y atención a los requerimientos de los empresarios que reciben acompañamiento exportador por el Centro de Consultoría Empresarial.
- Elaborar un diagnóstico que permita la identificación de fortalezas y debilidades de las actividades desarrolladas en el CCE.
- Diseñar un Manual de procedimientos dirigido a los practicantes del Centro de Consultoría Empresarial, considerando las fortalezas y debilidades identificadas en el desarrollo de sus funciones.

2. Perfil de la Empresa

En este capítulo se realizará una descripción del Centro de Consultoría Empresarial, unidades desde la cual se desarrollaron las actividades de prácticas profesionales.

En ese sentido, se describe su razón social; objeto social; misión y visión actual, incluyendo una propuesta de actualización de autoría propia; estructura organizacional y demás aspectos relevantes de la misma.

2.1 Razón Social de la empresa

El CCE de la Universidad Santo Tomás es una unidad estratégica creada para fortalecer la economía y competitividad de los sectores productivos de Santander a través de servicios especializados en temas gerenciales para la internacionalización.

2.2 Objeto Social de la empresa

El Centro de Consultoría Empresarial tiene por objeto social la prestación de servicios especializados a empresas y emprendedores en asesoramiento y consultorías; formación empresarial y acompañamiento permanente para la incursión de nuevos mercados internacionales (Universidad Santo Tomás, s.f).

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

- Dirección: Zona Franca Santander Km 4 Anillo Vial Río Frío Floridablanca, Edificio Baiachalá piso 1, oficina 104 – 105
- Teléfono: 317 363 1905
- Correo electrónico: ccemp@ustabuca.edu.co
- Jefe inmediato: Carolina Barrios Mendoza

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se describen los principales componentes de la estructura organizacional del CCE empleadas en el desarrollo de sus operaciones.

2.4.1 Misión de la empresa

La misión actual del CCE es la siguiente: “El CCE tiene por misión ofrecer servicios especializados soportados en la articulación de la oferta institucional - multidisciplinaria, por medio de diversas modalidades, como: investigación - estudios, educación continuada, formulación y desarrollo de proyectos de cofinanciación, cooperación internacional, como también asesorías y consultorías pendientes a solucionar problemas o necesidades, y al aprovechamiento de las oportunidades del tejido empresarial santandereano y de las diferentes regiones del país, oferentes de bienes y servicios para el mercado nacional o internacional, propiciando la dinámica

entre el sector académico y productivo, para ser copartícipes del desarrollo económico regional.” (Universidad Santo Tomás, s.f.).

Se propone la siguiente:

- Articular el conocimiento académico y experiencia profesional con las demandas del sector empresarial ofreciendo consultorías, investigaciones aplicadas y formación especializada que contribuyan a la innovación, generación de valor para el tejido empresarial, la internacionalización y el desarrollo competitivo y sostenible a las organizaciones y empresas de Colombia.

2.4.2 Visión de la empresa

La visión actual del CCE es la siguiente: “Para el año 2021 el Centro de Consultoría Empresarial – CCE, apoyado en alianzas estratégicas con diversas entidades de carácter público y privado, se habrá posicionado a nivel regional y nacional como una alternativa de atención directa al sector empresarial - Mipymes, quienes, a su vez, habrán mejorado su productividad y competitividad, gracias a los servicios especializados multidisciplinarios recibidos con la finalidad de acceder o mejorar su participación en los mercados regionales, nacionales e internacionales, fortaleciéndose a la par los sectores económicos, para la construcción del país.” (Universidad Santo Tomás, s. f.).

Dada su extensión y antigüedad, se proponen las siguientes opciones para actualización de la visión:

- Para el año 2030, el Centro de Consultoría Empresarial – CCE se consolidará como una de las principales alternativas de atención directa al sector empresarial, reconocido por fortalecer a las MiPymes colombianas y brindarle soluciones integrales que fortalezcan su

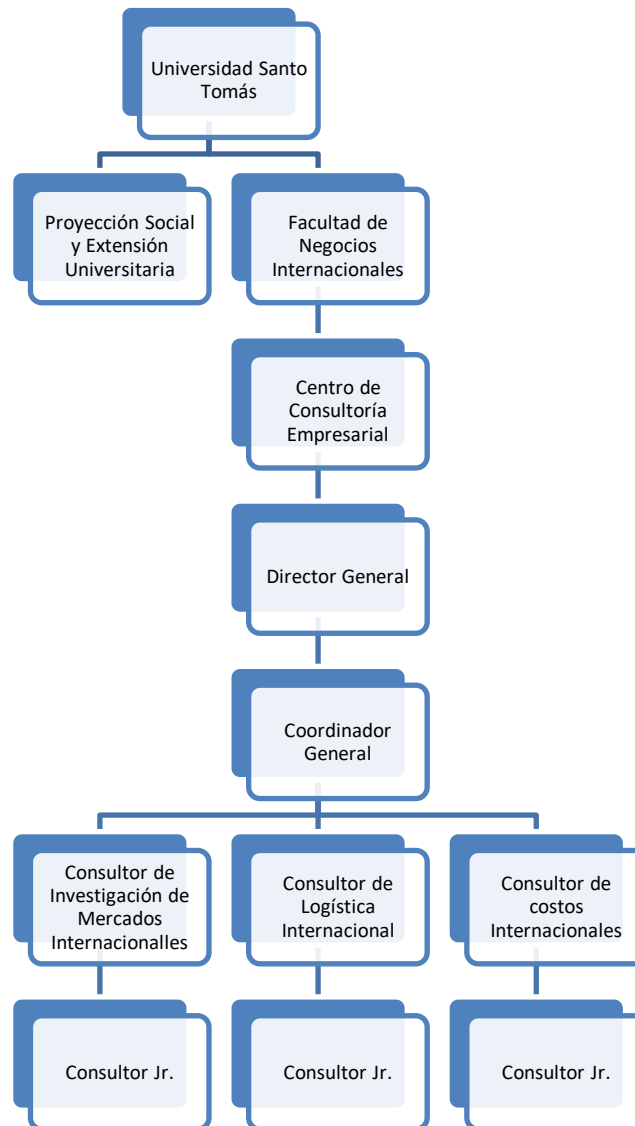
productividad, competitividad y sostenibilidad en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

- Para el año 2030, el Centro de Consultoría Empresarial – CCE se consolidará como un centro líder en consultoría e investigación aplicada, reconocido por fortalecer a las Mipymes colombianas y acompañarlas en procesos de internacionalización, a través de alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresariales y entidades gubernamentales.

2.4.3 Organigrama de la empresa

A continuación, se podrá observar el organigrama que como practicante se propone para el CCE dado que actualmente no se dispone de uno.

Figura 1. *Propuesta de organigrama del CCE*



Nota. Elaboración propia basada en el organigrama institucional de la Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga (2025). <https://www.ustabuca.edu.co/index.php/nuestra-institucion/organigrama-sede-principal>

2.5 Aspectos Económicos

El siguiente es un análisis del entorno macroeconómico y microeconómico en el que opera el CCE. En este análisis se consideran las variables socioculturales, tecnológicas, económicas y políticas. Dichas variables impactan en las actividades y funciones que realiza la Unidad.

2.5.1 Entorno Macroeconómico

El CCE realiza actividades orientadas al fortalecimiento económico y competitivos de todos los sectores de la región santandereana. Entre sus servicios más destacados está la prestación de servicio de consultoría y asesoría especializada a empresas interesadas en fortalecer su oferta para competir en mercados globales.

A continuación, se presenta un análisis PEST en el que se presentan algunos de los aspectos que mayor impacto generan en la Unidad.

Figura 2. *Análisis PEST del Centro de Consultoría Empresarial*

PEST

Análisis del macroentorno

Factores Políticos	Factores Económicos
• Alianzas estratégicas • Estabilidad política de Colombia • Normatividad de comercio exterior	• Crecimiento del PIB en Colombia • Tasas de cambio (TRM) • Índice departamental de competitividad • Índice de competitividad de Santander
Factores Sociales	Factores Tecnológicos
• Participación de eventos empresariales • Formación académica • Practicas profesionales	• Uso de software especializado y software office • Adopción de TICs • Presencia en redes sociales

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del macroentorno del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), 2025.

Factores políticos. Entre los factores políticos se destacan los siguientes: Alianzas estratégicas, estabilidad política de Colombia y la Normatividad de comercio exterior. En cuanto a las alianzas estratégicas que mantiene el CCE se encuentran ProColombia y la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Universidad Santo Tomás, s. f.) Alianzas que permiten y hacen posible la vinculación de empresas interesadas en internacionalizar sus productos y servicios en el programa Futuros Exportadores de ProColombia como organización que promueve las exportaciones colombianas (ProColombia, s.f), asignando empresas al CCE para su respectivo acompañamiento exportador.

Así mismo, el aspecto de la estabilidad política de Colombia, entendida como la capacidad que tienen el país de mantener su sistema político funcional, equitativo y seguro. Dicho de otro modo, que sus instituciones gubernamentales operen correcta, íntegra y legítimamente. (Escrito por Escuela de Gobierno y Economía, 2023). Al mantener una estabilidad política Colombia tiene la capacidad también de promover un entorno en el que se permita y facilite la creación y aplicación de normativas sólidas en materia de comercio exterior. Normativas regulatorias claras, coherentes, con visión a largo plazo y que fortalezcan las negociaciones internacionales de comercio en Colombia.

Un ejemplo de lo mencionado es el Decreto 1165 de 2019, el cual fue creado con el propósito de establecer el nuevo Régimen de Aduanas del país, permitiendo a los profesionales de comercio exterior y empresarios conocer de forma clara los términos de comercio exterior en Colombia al consolidar y armonizar la normativa aduanera del país. Gracias a esto, es posible que el Centro de Consultoría Empresarial, como Unidad de apoyo estratégico a empresas con potencial exportador pueda brindar un acompañamiento correcto y en el marco de la normativa aduanera colombiana.

Factores económicos. Los factores económicos destacados y que impactan en el funcionamiento del CCE son el crecimiento del PIB en Colombia, tasas de cambio (TRM), el aumento de la competitividad y por ende, el Índice de Competitividad de Santander. En primer lugar, teniendo en cuenta que el PIB es el resultado de las actividades productivas, vistas desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda de los bienes y servicios de un país (Dane, s.f.).

El PIB refleja el desempeño económico del país. Cuando el PIB crece aumenta la creación de empresas, las Mipymes invierten más y se buscan nuevas oportunidades de expansión, lo que

lleva a los empresarios a querer contar con los servicios de unidades como el Centro de Consultoría Empresarial, especialmente en consultorías en temas de diagnóstico exterior, inteligencia de mercados internacionales, logística y aduanas. Es decir, el aumento del PIB genera un entorno favorable para que las empresas busquen apoyo y acompañamiento en su proceso de internacionalización.

En contraste, la TRM en Colombia que es tan volátil y cambia diariamente afecta el interés de las empresas por exportar, ya que, al subir el dólar en el país, incentiva mucho más a las exportaciones sin mencionar que en a precio internacional es más valorado el producto colombiano que a precio local, cosa que sigue motivando al empresario a iniciar su proceso de internacionalización mediante programas de acompañamiento como Futuros Exportadores de ProColombia. En adición a esto, es importante considerar el desempeño competitivo del departamento de Santander a través del Índice Departamental de Competitividad (IDC), el cual es una herramienta que mide el desempeño de los territorios del país en materia de desarrollo económico y productivo del cual para el año 2025, Santander se ubicó en el cuarto lugar a nivel nacional, detrás de Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, lo que evidencia el dinamismo económico del departamento y su capacidad para generar condiciones favorables para la actividad empresarial. Este posicionamiento es reflejo del trabajo realizado en materia de capital humano, educación superior y entorno empresarial, factores que favorecen el desarrollo de iniciativas de emprendimiento, innovación y comercio exterior.

En este sentido, unidades estratégicas como el CCE desempeñan un papel fundamental brindar acompañamiento técnico a las mipyme de la región en procesos de fortalecimiento empresarial e internacionalización al disponer de consultorías especializadas en temas como

logística y aduanas, comercio exterior y acceso a nuevos mercados internacionales. (Consejo Privado de Competitividad, 2025)

Factores sociales. Los principales factores sociales identificados son la participación en eventos empresariales, formación académica y espacios para prácticas profesionales de estudiantes de la Facultad de Negocios Internacionales. El CCE se mantiene activo en la participación de eventos empresariales organizados por las Alcaldías de Bucaramanga y Floridablanca, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ProColombia y eventos organizados en proyección social de la Universidad Santo Tomás que están dirigidos a públicos empresariales y emprendedores. Al participar activamente en este tipo de eventos, se fortalece la visibilidad institucional, permitiendo consolidar relaciones con empresarios interesados en recibir apoyo especializado y a su vez fortalecer la relación con actores del ecosistema regional como la Cámara de Comercio y el IMEBU.

Sumado a lo anterior, el CCE se fortalece en la formación académica de los docentes y practicantes que cuentan con conocimiento en comercio exterior, brindando acompañamientos de mejor calidad en cada consultoría brindada. Este espacio dado a estudiantes de Negocios Internacionales en su etapa de prácticas profesionales es un componente social esencial para la operación del CCE, dado que al disponer de los estudiantes no solo influye en la capacidad de atención, la continuidad de procesos y la calidad del servicio ofrecido, sino que permite que los mismos puedan adquirir experiencia profesional y profundicen en sus conocimientos como próximos profesionales en Negocios Internacionales.

Factores tecnológicos. Los factores tecnológicos tienen un papel fundamental en el funcionamiento interno del CCE y en la calidad de las asesorías brindadas a los empresarios. Herramientas como LegisComex, TradeMap o Colombia Trade de ProColombia, permiten realizar

diagnósticos empresariales especializados en temas como inteligencia de mercados internacionales. Además, al usar herramientas de Office como OneDrive o Canva, se incrementa la eficiencia y calidad tanto en el acompañamiento ofrecido como en los procesos internos del Centro de Consultoría Empresarial. A su vez, la adopción de Tics facilita la atención virtual a los empresarios, optimizando el trabajo colaborativo entre practicantes y docentes consultores, ampliando la cobertura del CCE a distintos municipios de la región.

Ahora bien, la presencia en redes sociales que mantiene el CCE en plataformas como Instagram, Facebook y LinkedIn aporta al posicionamiento institucional, a la difusión de actividades y convocatorias, y a la captación de nuevas Mipymes interesadas en recibir asesorías y acompañamiento en sus procesos de internacionalización. La adopción y actualización constante de estos factores tecnológicos impacta directamente en la eficiencia y calidad de los servicios brindados en el CCE.

2.5.2 Entorno Microeconómico

El Centro de Consultoría Empresarial opera bajo actores microeconómicos que impactan directamente en sus procesos. Tales actores son sus proveedores que con los docentes de la Facultad de Negocios Internacionales que con su experiencia y conocimiento en comercio exterior brindan un espacio de calidad al empresario.

También se cuenta con bases de datos especializadas como LegisComex y plataformas institucionales como la membresía en Office Microsoft que permiten gestión interna de procesos y conectividad de las consultorías a distancia. Por otro lado, se cuenta con intermediarios fundamentales para la prestación de los servicios que hoy son se destacan como aliados estratégicos. Entre ellos, ProColombia y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, quienes facilitan el acercamiento a las empresas y promueven su participación en programas como

“Futuros Exportadores” y en la organización de eventos empresariales y ferias internacionales. Asimismo, los clientes del CCE son principalmente las Mipymes de la región santandereana y empresarios interesados en fortalecer su competitividad mediante la internacionalización de sus productos y servicios.

Por otro lado, el CCE se enfrenta a la competencia de otras unidades universitarias que ofrecen servicios especializados similares y bien estructurados. Entre ellas está el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la cual presta servicios de acompañamiento en innovación empresarial y asesorías especializadas y en oportunidades de crecimiento. Si bien el diferencial del CCE frente a su competencia es que se especializa actualmente en el acompañamiento a empresas con potencial exportador, bajo el programa Futuros Exportadores con ProColombia y sin costo monetario, el CDE cuenta con portafolio tanto de servicios básicos sin costo como de servicios especializados por un costo monetario (Centro de Desarrollo Empresarial UNAB, s.f.). La oferta de estos servicios con costo se centra en la ejecución y entrega de resultados concretos, justificando su costo y diferenciándose del modelo de consultorías sin costo del CCE, que si bien oferta servicios de alta calidad, no llega a la eficiencia que pueden llegar los servicios especializados con costo ni capitaliza las áreas de consultoría actuales.

En otro orden de ideas, el CCE se enfrenta también la competencia del Consultorio de Desarrollo Empresarial perteneciente a la Universidad Pontificia Bolivariana que ofrece a los empresarios servicios especializados de entre 10 a 20 horas con consultores expertos, con la meta de dejar capacidades instaladas, tanto teóricas como prácticas dentro de líneas más diversificadas que las del CCE, en donde se reúnen líneas de consultoría como el diagnóstico jurídico,

estructuración financiera y estrategia digital, entre otras (Centro de Desarrollo Empresarial UPB, s.f.).

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

A continuación, se presentan los servicios ofrecidos por el CCE.

2.6.1 Asesorías y consultorías

El servicio de consultoría prestado por el CCE tiene el objetivo de convertirse en el socio estratégico ideal para los empresarios, desde el cual, mediante el apoyo del equipo de consultores expertos multidisciplinarios se brindan consultorías y asesorías con enfoque en fortalecimiento de oferta de valor, competitividad en el mercado global y optimización de sus procesos operativos para lograr una mayor rentabilidad.

2.6.2 Entrenamiento empresarial

El CCE ofrece programas de capacitación abiertos al público en general, así como programas diseñados a la medida de las necesidades de las empresas. Estas capacitaciones reúnen temas esenciales como gerencia, marketing, fortalecimiento empresarial e internacionalización.

2.6.3 Proyectos de cofinanciación

El CCE gestiona y administra recursos de cofinanciación provenientes de fuentes internacionales, nacionales y regionales, tanto del sector público como del privado. Estos fondos se destinan a proyectos que benefician el desarrollo económico y social de la región. En este sentido, el CCE puede actuar como proponente y ejecutor principal de los proyectos, o como un aliado en su ejecución, aprovechando las capacidades técnicas, administrativas y financieras de la Universidad.

2.6.4 Emprendimiento, creatividad e innovación empresarial

El CCE también se posiciona como un socio clave para aquellos emprendedores que buscan ingresar a nuevos mercados internacionales. Es por esto motivo que se ofrece acompañamiento constante y se utilizan metodologías de vanguardia tales como LEGO® SERIOUS PLAY, el Business Model Canvas, Lean Startup, Empathy Map y Design Thinking. De modo, se contribuye a la creación y consolidación de nuevos emprendimientos y modelos de negocio orientados a satisfacer las demandas del mercado global. (Unidad de Responsabilidad Social Universitaria, s.f)

2.7 Aspectos del Mercado que atiende la empresa

El Centro de Consultoría Empresarial orienta sus servicios principalmente hacia micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ubicadas en Bucaramanga, su área metropolitana y diferentes municipios del departamento de Santander, las cuales buscan mejorar su competitividad, fortalecer su gestión empresarial e iniciar o consolidar procesos de internacionalización, mediante servicios de consultoría, asesoría especializada, programas de entrenamiento empresarial y proyectos de cofinanciación (Unidad de Responsabilidad Social Universitaria, s.f). Esta labor se realiza de forma conjunta con ProColombia, organización que enfoca gran parte de sus estrategias en las Mipymes exportadoras o con potencial exportador, clasificadas dentro de las cadenas productivas de agroalimentos, agroindustria, industrias 4.0, metalmecánica y otras industrias, químicos y sistema moda (ProColombia, s.f.). Esas empresas son apoyadas mediante servicios de consultoría, acompañamiento, capacitaciones empresariales entorno a la internacionalización de productos y servicios en diferentes mercados internacionales y eventos empresariales de gran relevancia como BioExpo.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En este capítulo se describirá el cargo y funciones desempeñadas por el estudiante en su etapa de prácticas dentro del Centro de Consultoría Empresarial durante 6 meses.

3.1 Cargo desempeñado

Cargo: Consultor Junior

Ubicación: Zona Franca Santander, Km 4 Anillo Vial Río Frío – Floridablanca, Edificio Baiachalá.

Correo institucional: ccemp@ustabuca.edu.co

Correo personal: jessikasthefany.arenas@ustabuca.edu.co

Jefe inmediato: Carolina Barrios Mendoza

Horario: lunes a viernes, 8:00 a.m. – 5:00 p.m.

Periodo de práctica: 11 de agosto 2025 – 10 de febrero de 2026

3.2 Funciones asignadas

La siguiente tabla es una asociación de las funciones realizadas en el cargo de Consultor Jr. en el Centro de Consultoría Empresarial.

Tabla 1. *Listado de funciones y horas asignadas*

Nombre de la Función	Horas por semana
1. Acompañamiento a los consultores en las asesorías brindadas a los empresarios beneficiarios en el programa “Futuros Exportadores”.	14
2. Diligenciamiento de actas de cada consultoría brindada por el CCE	8
3. Diligenciamiento, recopilación y organización de información de las empresas pertenecientes	6

Nombre de la Función	Horas por semana
al programa “Futuros Exportadores”	
4. Apoyo logístico en eventos empresariales e institucionales	4
5. Creación de contenido académico e informativo en las redes sociales del CCE	2
6. Apoyo en la construcción de instrumentos de internacionalización a empresarios	6
Total	40

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

El CCE dispone de procedimientos administrativos y operacionales, así como de herramientas que permiten que se presten servicios y acompañamientos de alta calidad a cada empresa que lo solicite.

3.3.1 Procesos

El CCE realiza procesos de acompañamiento y consultorías a empresas santandereanas en sus procesos de internacionalización mediante el convenio vigente con ProColombia, quien asigna al CCE empresas con potencial exportador que solicitan apoyo para este proceso. Este proceso se realiza en su mayoría de forma virtual, en donde el practicante que asume el cargo de Consultor Jr. Junto con el Consultor sénior, docente de la Facultad de Negocios internacionales, realizan el acompañamiento debido al empresario, se identifican las necesidades actuales y se definen con él las metas deseadas. Se recopila información clave de cada consultoría para idear estrategias individuales para asegurar el logro de cada meta trazada.

3.3.2 Procedimiento

El acompañamiento brindado por el CCE se realiza bajo el siguiente procedimiento:

1. La empresa solicita acompañamiento exportador a ProColombia, entidad que se encarga de validar su potencial exportador y asigna algunas de estas empresas al CCE. Posteriormente, se establece contacto inicial con el empresario vía correo electrónico y WhatsApp, como medio complementario.
2. Se coordina la reunión entre el empresario y consultor mediante correo institucional, agendando en calendario y enviando invitación formal a los asistentes, con recordatorio previo.
3. Se identifican necesidades, se define el alcance del acompañamiento brindado por el CCE y se solicita documentación requerida por ProColombia (Cámara de Comercio, RUT, brochure, portafolio, redes sociales, sitio web, diligenciamiento de formato de validación y plantilla de oferta exportable), la cual posteriormente es cargada en la plataforma NEO.
4. Ejecución del acompañamiento en las áreas de trámites de exportación, logística internacional, investigación de mercados internacionales y costos de exportación. Las sesiones de consultoría pueden ser presenciales o mediados por tecnología.
5. Cada sesión de consultoría es registrada mediante actas que incluyen el desarrollo, compromiso y evidencia fotográfica, las cuales son almacenadas en carpetas organizadas en el OneDrive institucional.
6. Seguidamente se registra cada sesión de consultoría en la plataforma NEO de ProColombia, con el objetivo de garantizar la trazabilidad del proceso.
7. Se brinda apoyo a los empresarios en el desarrollo, diligenciamiento y construcción de instrumentos clave para su internacionalización, tales como la matriz de preselección de mercados internacionales y demás instrumentos de análisis de comercio exterior.

8. Se administra adecuadamente la base maestra de datos de las empresas asignadas por ProColombia, manteniendo actualización constante, garantizando uso exclusivo y confidencialidad de la información.
9. Difusión de información enviada por ProColombia, segmentando cadenas y sectores económicos y la utilización permanente de copia oculta (CCO) para proteger los datos que han sido confiados.
10. Se autoriza el ingreso de visitantes al CCE mediante la plataforma PICIZ, registrando datos personales, horarios y control de acceso.
11. Gestión de autorización ante Zona Franca para el ingreso o salida de elementos, mediante formato institucional firmado por decanatura y solicitud formal en la plataforma correspondiente.
12. Trámite de carnés de ingreso permanente ante Zona Franca, cumpliendo con los requerimientos de registro, documentación y pago previo.
13. Gestión de solicitudes de soporte técnico y computación mediante correo institucional de la mesa tics, especificando la necesidad técnica requerida.
14. Reporte y solicitud de requerimientos de mantenimiento a instalaciones mediante la mesa de ayuda de planta física, adjuntando evidencia y realizando seguimiento del proceso.

3.3.3 Herramientas

El CCE dispone de las siguientes herramientas que permiten la realización de sus procedimientos.

- Plataforma Neo, perteneciente a ProColombia. En dicha plataforma se documenta cada consultoría brindada y los avances realizados con el fin de consolidar el convenio entre ambas entidades.
- Mesa de ayuda TICS: Gestionada mediante el correo institucional, en el que se realizan asistencias técnicas computacionales.
- Mesa de ayuda Planta Física: Espacio en el que se gestiona requerimientos de mantenimiento locativo.
- TradeMap: Plataforma de consulta de estadísticas de comercio internacional por producto a partir de la partida arancelaria.
- LegisComex: Recurso institucional de la Universidad Santo Tomás en el que se recurre para conocer estadísticas específicas de comercio exterior, regulaciones y demás requisitos para la exportación e importación de productos y servicios.
- Microsoft Office: Permite la utilización de aplicaciones de ofimática esenciales para la operatividad del CCE. Entre las que se destaca principalmente Microsoft Teams, aplicación desde la cual se realizan los encuentros sincrónicos entre consultores y empresarios; y Excel desde donde se alimenta y actualiza la Base Maestra de Datos de las empresas asignadas por ProColombia al CCE.

4. Marco Conceptual y normativo

A lo largo de este capítulo se expondrán las bases teóricas en respaldo a las labores desarrolladas durante la etapa de prácticas junto al normativa que permite el funcionamiento del CCE.

4.1 Marco Conceptual

El presente marco conceptual reúne las bases teóricas que respaldan las labores desarrolladas durante la práctica empresarial en el Centro de Consultoría Empresarial (CCE). La finalidad de esta sección es definir los conceptos esenciales que orientaron el proceso formativo durante las prácticas profesionales.

4.1.1 Diagnóstico empresarial

Herramienta de gestión que permite analizar la situación actual de una organización, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en sus procesos. Su propósito es proporcionar información clave para la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora organizacional (Leal-Pupo et al., 2022).

4.1.2 Competitividad

Capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad, lo cual se refleja en mejores niveles de bienestar y calidad de vida para la población de un país o ciudad (Flórez Laiseca & Vallejo Quintero, 2024).

4.1.3 Competitividad empresarial

La competitividad empresarial es la capacidad de una organización para sostener y fortalecer su posición en el mercado mediante la identificación, desarrollo y aprovechamiento de sus ventajas frente a los competidores de un mismo mercado. Ser competitivo implica conocer a profundidad a los competidores, analizar las propias fortalezas y debilidades para el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios. En este sentido, la competitividad empresarial incluye la revisión y mejoramiento de áreas como calidad, precios, producción, finanzas y recursos humanos, las cuales deben alinearse para alcanzar un desempeño superior y mantener una posición

favorable en el mercado al tiempo que se alcanzan los objetivos empresariales planteados (Carrasco Vega et al., 2021).

4.1.4 Mipymes

Las Mipymes hacen referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas. Estas organizaciones representan actualmente la mayor parte del tejido empresarial colombiano y constituyen un pilar fundamental del desarrollo económico del país a nivel nacional e internacional. De hecho, según el Departamento Nacional de Planeación, las MiPymes aportan a la economía significativamente a la generación de empleo, la activación de la economía regional y por consiguiente, al aumento de la competitividad del país, puesto que participan activamente en actividades productivas, comerciales y de servicios. Las Mipyme se clasifican bien sea entre micro, pequeña y mediana empresa dependiendo de características como su tamaño, ingresos y estructura operativa. Esta clasificación permite que se establezcan políticas públicas y programas de apoyo dirigidos a potenciar su crecimiento y sostenibilidad (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

4.1.5 Consultoría empresarial

La consultoría empresarial es un servicio profesional especializado al que recurren las organizaciones cuando requieren apoyo externo para resolver problemas prácticos, mejorar su rendimiento o fortalecer áreas estratégicas. Esto sucede porque los empresarios buscan guía para soluciones prácticas en la experiencia y conocimiento técnico de profesionales capacitados en el área. La consultoría empresarial requiere de acompañamiento profundo, estructurado y de una mayor duración al de una asesoría dado que se diagnostican causas y se formulan soluciones adaptadas a los requerimientos y necesidades específicas de la empresa (Díaz Soraca & Rivera Carmona, 2024).

4.1.6 Mejora continua

Proceso sistemático y permanente orientado a optimizar procesos, productos y servicios de una organización, con el fin de mejorar su eficiencia, calidad y competitividad. (Zayas Barreras, 2022).

4.2 Marco Normativo

Hace referencia a toda la normativa institucional, nacional e inclusive internacional que se considera tuvo en cuenta tanto para el desarrollo de las funciones desempeñadas como para la elaboración del presente documento.

4.2.1 Ley 905 de 2004 – Desarrollo y competitividad de las Mipymes

La Ley 905 de 2004 constituye el principal marco normativo en Colombia para la promoción, desarrollo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta norma modifica y complementa la Ley 590 de 2000, en la que se establecen los lineamientos orientados a mejorar su competitividad, productividad y acceso a los mercados. Esta ley promueve la articulación entre entidades públicas, privadas y académicas para la creación de políticas y estrategias que impulsen el crecimiento empresarial, la innovación, el desarrollo tecnológico y la internacionalización.

Por ende, esta Ley respalda actividades como las brindadas por el CCE tales como asesoría y consultoría dirigidas a Mipymes puesto que reconoce la importancia del acompañamiento técnico, la formación empresarial y el acceso a oportunidades comerciales (República de Colombia, 2000).

4.2.2 Ley 1165 de 2019 - Régimen de aduana en Colombia

El Decreto 1165 de 2019 establece el Régimen de Aduanas en Colombia y regula las relaciones jurídicas entre la administración aduanera y los usuarios del comercio exterior,

determina los principios, procedimientos y obligaciones aplicables a las operaciones de importación, exportación y tránsito de mercancías.

Esta normativa es fundamental para el desarrollo de las actividades realizadas durante la etapa de práctica dentro del Centro de Consultoría Empresarial, puesto que las consultorías brindadas se enfocan en fortalecer a las empresas en la incursión de mercados internacionales (República de Colombia, 2019). En ese sentido, el Decreto 1165 de 2019 proporciona el marco legal que sustenta la correcta planificación, ejecución y control de las operaciones de comercio exterior, permitiendo que se promuevan las buenas prácticas aduaneras que contribuyen a la competitividad de las empresas beneficiadas por el CCE dentro del programa *Futuros Exportadores* de ProColombia.

4.2.3 Decreto 2147 de 2016 - Régimen de Zonas Francas

El Decreto 2147 de 2016 es aquel que compila el régimen de zonas francas, estableciendo las condiciones para su declaratoria, funcionamiento, usuarios operadores, usuarios industriales y comerciales, así como los beneficios tributarios y aduaneros aplicables (República de Colombia, 2016). El conocimiento de esta normativa permite que el CCE pueda orientar eficazmente a los empresarios interesados en los beneficios que pueden brindarle las zonas francas del país y como acceder a ellas.

5. Aportes

Durante el desarrollo de la etapa de prácticas dentro del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), la estudiante realizó contribuyeron beneficiosamente al fortalecimiento institucional y al apoyo de actividades orientadas a la internacionalización empresarial. En virtud de los conocimientos y competencias adquiridas durante ocho semestres académicos en el programa de

Negocios Internacionales, brindó apoyo en la coordinación logística y comunicativa de eventos académicos y empresariales y consultorías especializadas; facilitando la interacción entre el sector académico, el sector productivo y los aliados estratégicos del CCE.

De manera complementaria, se participó en la elaboración de una propuesta de divulgación institucional de actualización del micro sitio del CCE, el cual fue diseñado con el fin de mejorar la visibilidad, coherencia y posicionamiento del CCE ante empresarios, entidades aliadas y la comunidad académica. En este orden de ideas, a partir del análisis de las dinámicas operativas internas, se identificaron oportunidades de mejora, lo que condujo al desarrollo de un manual de procedimientos orientado a los futuros practicantes del CCE, con el fin de reducir errores operativos y optimizar la curva de aprendizaje durante su etapa inicial de vinculación al CCE.

En este sentido, a través de la participación de los procesos de consultoría y apoyo a los empresarios en la construcción de instrumentos de internacionalización, la estudiante logró evidenciar la transición del conocimiento teórico adquirido en el aula hacia su aplicación en contextos empresariales reales, enfrenándose a diversos casos correspondientes a las empresas acompañadas por el CCE. Como resultado de lo anterior, este ejercicio le permitió fortalecer y consolidar competencias prácticas y operacionales de comercio exterior, tales como la logística internacional, procesos aduaneros y legalización de dividas, contribuyendo a su formación integral como profesional en Negocios Internacionales.

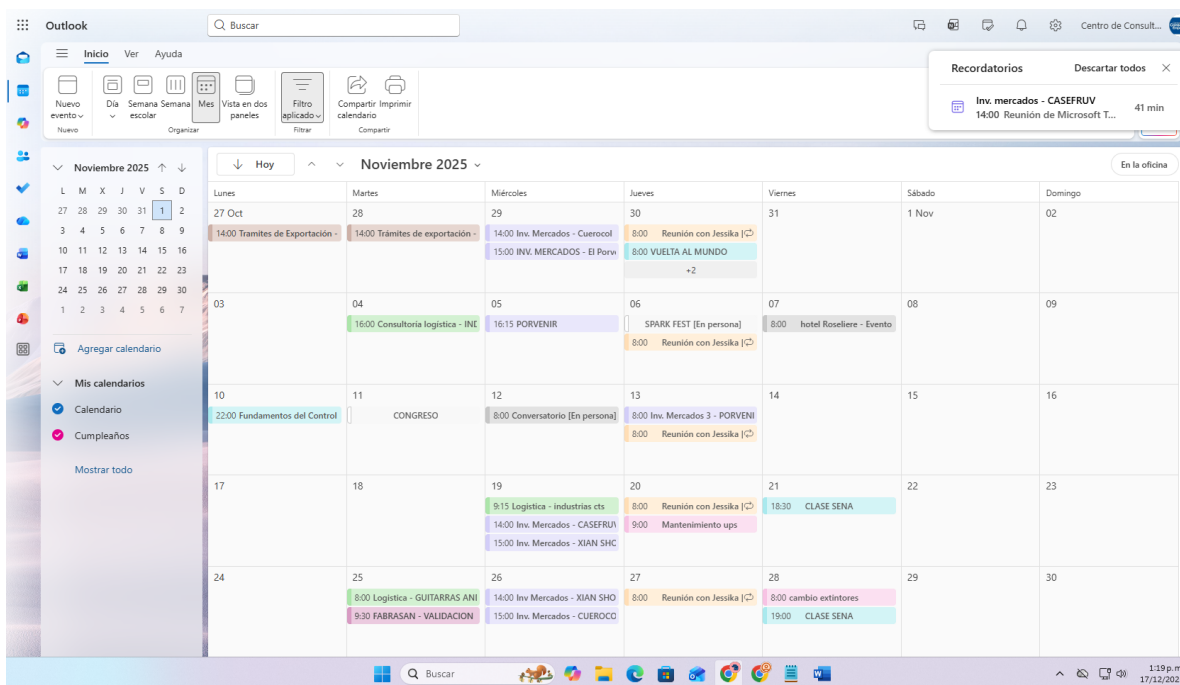
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Durante el desarrollo de las prácticas dentro del CCE, se generó un valor agregado significativo a la gestión institucional mediante el apoyo a procesos estratégicos relacionados con la consultoría empresarial, la internacionalización y el fortalecimiento del sector productivo. Gracias a los conocimientos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales, se contribuyó

activamente a la ejecución, coordinación y seguimiento de las consultorías brindadas a las empresas participantes del programa *Futuros Exportadores* de ProColombia.

De igual manera, se apoyó la coordinación de consultorías, programando de sesiones de una hora entre empresarios y consultores, así como el diligenciamiento de las actas correspondientes a cada consultoría realizada, lo cual permitió garantizar el adecuado registro de la información, la trazabilidad de los procesos, avances y seguimiento a los compromisos adquiridos por parte de los empresarios o consultores según fuera el caso. Estas actividades contribuyeron a fortalecer la organización interna del CCE y a mejorar la gestión documental asociada a los servicios prestados.

Figura 3. Agenda de consultorías



Nota. Captura de pantalla del calendario institucional del correo del Centro de Consultoría Empresarial (CCE). Elaboración propia.

En relación con lo anterior y una vez agendadas las consultorías con los consultores y realizadas las sesiones con los empresarios, se procedió a registrar cada una de ellas en su

respectiva acta de consultoría, indicando la fecha, la descripción del desarrollo de la reunión y los aspectos tratados, con el fin de dejar registro y control interno del proceso y del acompañamiento brindado por parte del CCE a cada empresa.

Figura 4. Acta de consultoría diligenciada (parte 1)

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA		ACTA DE REUNIÓN CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL (CCE)				Centro Consultoría Empresarial	
Acta de Reunión Hecha por (Marque con una 'X')		Pasante		Nombre			
		Consultor Jr.	x		Jessica Sthefany Arenas Pedraza		
Fecha	Día	Mes	Año	Hora de Inicio		Hora de Cierre	
	11	12	2025	08:00am		09:00am	
Lugar de la Reunión (Marque con una 'X')		Presencial		Dirección			
		Virtual	X	Plataforma	TEAMS		
Tipo de Consultoría (Marque con una 'X')		Entrenamiento Grupal			Acompañamiento Individual	x	
Convenio		PROCOLOMBIA		Programa	Futuros Exportadores	Sesión No.	06
Tema Principal de la Reunión		LOGÍSTICA					
Objetivo (s) de la Reunión (Qué se pretende lograr)		Consultoría de Logística					
Participantes							
No.	Nombre	Cargo	Empresa / Institución	Asistió	Observaciones **		
1	Alfonso Canonigo	Consultor	Universidad Santo Tomás	Sí	No		
2	Sandra		Industrias CTS	Si	No		
3	Jessika Arenas	Consultor Jr.	Universidad Santo Tomás	Si	No		
4							
5							
6							
7							

Nota. Captura de pantalla del formato de acta de reunión del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), diligenciado por la autora.

Figura 5. Acta de consultoría diligenciada (parte 2)

Agenda de la Reunión (Enumerar el orden)			
No.	Título / Tema	Responsable	Cumplido *
1			
2			
3			

* Indicar 'Sí' o 'No' según sea el caso.

Desarrollo de la Reunión
Durante la reunión se revisaron en detalle las dudas relacionadas con los procedimientos cambiarios y aduaneros derivados de la compra de mercancías a la multinacional Schneider, aclarando que la responsabilidad de legalizar divisas recae sobre la sucursal y no sobre la empresa compradora, siempre que exista soporte documental que certifique el origen y procedencia de la mercancía. También se abordaron casos de mercancía adquirida con tarjetas prepago y enviada por <u>courier</u>, advirtiéndole sobre los riesgos de pagos recurrentes no soportados por facturas completas y la posibilidad de alertas ante la DIAN. Finalmente, se dejó como pendiente la validación de la normativa aplicable para estos pagos internacionales y se programará una próxima sesión para revisar la información pendiente y ofrecer lineamientos definitivos a la empresa.

Nota. Captura de pantalla del formato de acta de reunión del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), diligenciado por la autora.

Paralelamente, se brindó apoyo en el registro de las consultorías prestados a las empresas en la plataforma NEO de ProColombia, lo que permitió mejorar la trazabilidad de las consultorías, asegurar el adecuado reporte de la información y fortalecer la articulación entre el CCE y ProColombia, así como la actualización y cargue en NEO de documentos solicitados a las empresas en con el fin de que sean tenidas en cuenta por ProColombia en futuros eventos y capacitaciones en temas de exportaciones y ruedas de negocios internacionales. Ese aporte hizo posible la optimización de los procesos administrativos y el cumplimiento de los lineamientos establecidos por ProColombia y el Centro de Consultoría Empresarial.

Figura 6. Registro de consultoría en la plataforma NEO

The screenshot displays the NEO Lightning web application. A central modal form is open for registering a consultation. The form is divided into several sections with dropdown menus and text input fields. The background interface shows a sidebar with navigation options like 'Inicio', 'Cuentas-Clientes', and 'FE ASESORIA EN LOGÍSTICA'. The main area on the right contains buttons for 'Enviar para aprobación', 'Duplicar', and 'Nueva nota', along with a 'Historial de instrumentos' section.

Nota. Captura de pantalla de la plataforma NEO de ProColombia, diligenciado por la autora.

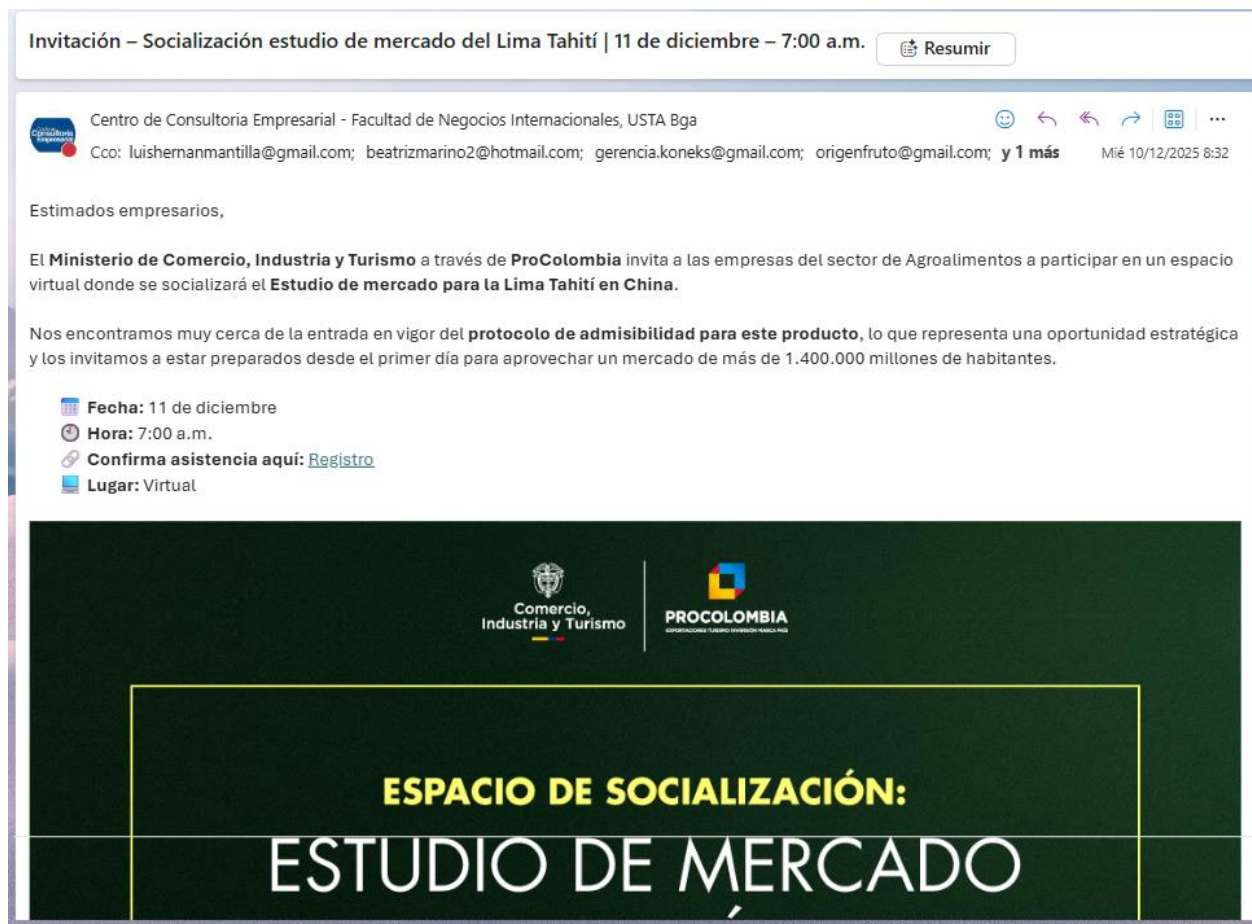
Se apoyaron actividades de gestión comunicativa institucional, realizando envío de correos informativos a los empresarios pertenecientes a la base de datos de empresas asignadas, con el fin de comunicar convocatorias, eventos y seguimiento de las consultorías brindadas, suministrando el material de apoyo de la consultoría. Esto contribuyó a la consolidación de relaciones activas con los usuarios de los servicios del CCE.

Figura 7. Captura de gestión comunicativa institucional con empresario.



Nota. Captura de pantalla del correo institucional del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), en la que se evidencia comunicación con un empresario. Elaborado por la autora.

Figura 8. Reenvío de información de interés a empresarios desde ProColombia



Nota. Captura de pantalla del correo institucional del Centro de Consultoría Empresarial (CCE), en la que se evidencia el reenvío de información proporcionada por ProColombia a empresarios.

Adicionalmente, se aportó al fortalecimiento institucional del CCE mediante el apoyo y participación de eventos académicos y empresariales, en los cuales participaron empresarios, aliados estratégicos como la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el IMEBU y comunidad académica, lo cual fortaleció el posicionamiento del CCE como unidad estratégica de servicio orientada al fortalecimiento de la competitividad empresarial en la región (Universidad Santo Tomás, s. f.).

Puesto que el practicante tuvo participación como Asesor U en el *Global Business Meeting* 2025, Evento organizado por el IMEBU y la OFAI de Bucaramanga en el que participó junto con

otros estudiantes seleccionados de las Facultades de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, la UNAB y la UPB, como aliados de dicho evento. El practicante del participó junto con los estudiantes en la organización, logística y asistencia a los empresarios que tenían citas internacionales programadas. Este evento reunió cámaras binacionales, compradores internacionales interesados en los productos y servicios ofertados por las empresas colombianas partícipes del evento y generó citas de negocios virtuales que permitieron conectar empresas con intereses comerciales complementarios con el fin de que se generasen alianzas, ventas y nuevos negocios internacionales. El evento reunió a empresas de sectores tales como moda, manufactura, agro alimentos y agroindustrial.

Figura 9. *Capacitación a Asesores U. para su participación en el Global Business Meeting 2025*



Adicional a lo anterior, se realizó un aporte al fortalecimiento institucional del CCE mediante la participación y convocatoria del evento “*Networking: Tejiendo Valor*”, enmarcado en

el Programa *EnCadena* con el apoyo del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Colombia Productiva.

Como practicante, se apoyó el proceso de invitación formal a empresarios, así como la participación directa en el encuentro, el cual tuvo como propósito fortalecer redes de colaboración entre las empresas participantes, asesores y entidades aliadas. Es así como esta actividad contribuyó a posicionar al CCE como un articulador estratégico entre la academia y el sector productivo, fortaleciendo su visibilidad y rol como generador de valor para el tejido empresarial regional.

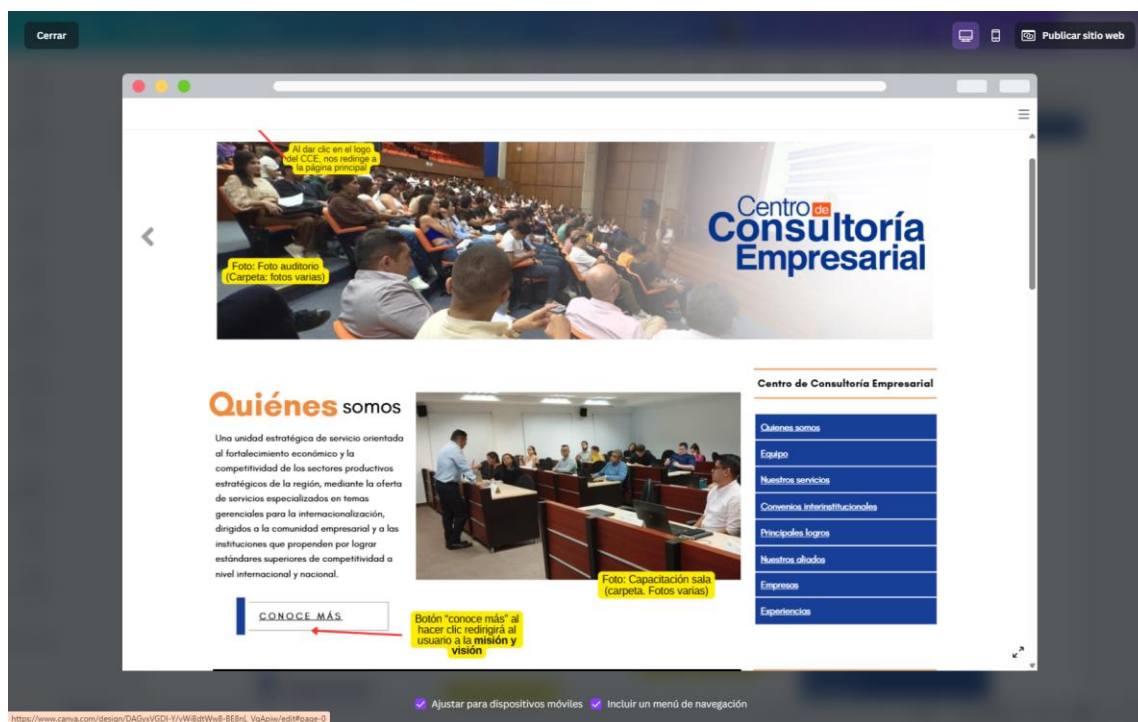
Figura 10. Participación en el “Networking: Tejiendo valor” 2025



Como aporte estratégico en el ámbito comunicativo y digital, se trabajó en el diseño de una propuesta de actualización del micro sitio del Centro de Consultoría Empresarial. Esta propuesta fue orientada a mejorar la organización de la información, claridad de la oferta de servicios y la experiencia de navegación para empresarios, aliados estratégicos y comunidad académica, teniendo en cuenta los estándares de la Universidad Santo Tomás. Es decir, el diseño se realizó

con el fin de fortalecer la presencia digital del CCE y el posicionamiento de la Universidad Santo Tomás como Institución acreditada en Alta calidad.

Figura 11. *Propuesta de actualización del micro sitio del CCE*



Nota. Captura de la propuesta de actualización de diseño del micro sitio del CCE. Elaboración propia.

En conjunto, estos aportes han permitido que se cumpla la misión del Centro y a la consolidación de su oferta en servicios especializados de consultoría empresarial.

Es en este sentido que se considera pertinente sugerir el fortalecimiento de la participación de los estudiantes de la Facultad de Negocios Internacionales en algunos de los procesos de acompañamiento desarrollados por el CCE, así como en la participación en eventos académicos y empresariales articulados con el sector productivo, con el propósito de fomentar una mayor aproximación temprana a contextos reales de aplicación en los que los estudiantes se puedan familiarizar con las dinámicas, retos y requerimientos que enfrentan las empresas actualmente en temas de comercio exterior. Esto contribuiría significativamente al desarrollo y fortalecimiento de

competencias prácticas y perfil profesional, facilitando así la transición entre la academia y el ejercicio profesional.

En continuidad con lo planteado, se propone a su vez la implementación de formatos estandarizados para el proceso de acompañamiento de internacionalización, específicamente en las etapas de diagnóstico, seguimiento y finalización, certificando el proceso realizado con la empresa. Estos elementos permitirían estructurar de forma más organizada y profesional la información de dicho proceso, facilitando su trazabilidad y fortaleciendo a su vez la calidad del servicio prestado por el CCE, tanto para los empresarios como para los aliados estratégicos.

5.1.1. Identificación de la situación problemática

Al iniciar la etapa de prácticas durante el mes de agosto del año 2025, el practicante recibió una inducción aproximada de dos horas en donde se explicaron de manera general funciones y actividades a realizar en el cargo como consultor Jr. Sin embargo, no se suministró de material de apoyo o guías documentadas sobre los procedimientos a seguir, lo cual generó dificultades iniciales para comprender y ejecutar adecuadamente ciertas funciones dentro del cargo, entre las cuales se encontraban el envío de correos electrónicos con copia oculta a las empresas registradas en la base maestra de datos suministrada por ProColombia, la gestión de dicha base de datos y el manejo del plan de acción por empresa acompañada por el CCE. Si bien la practicante anterior siempre estuvo dispuesta para brindar apoyo al practicante actual ante dudas, en ocasiones no se pudo contar con su acompañamiento dado a sus compromisos laborales y personales, por lo que se hizo necesario que se contara con un material de apoyo que permitiese fácil comprensión y guía de dichos procesos.

5.1.2. Contribución de conocimiento a la empresa

Con el propósito de dar solución a la problemática identificada relacionada con la ausencia de un proceso estructurado de inducción para los practicantes del Centro de Consultoría Empresarial, se desarrolló una propuesta basada en la elaboración de un manual de procedimientos, orientado a facilitar la adaptación de los practicantes del CCE y de establecer una guía formal de las operaciones del CCE.

Como primera etapa, se realizó observación directa durante el desarrollo de las funciones asignadas, lo que permitió identificar dificultades operativas en actividades como el manejo de la base de datos, el envío de correos electrónicos con copia oculta y el diligenciamiento de actas de consultoría. Este ejercicio se fundamenta en el diagnóstico empresarial como herramienta que permite analizar la situación actual del CCE, identificar sus debilidades y fortalezas, y establecer acciones de mejora en sus procesos internos (Leal-Pupo et al., 2022).

En segunda instancia, se llevó a cabo la recolección y organización de la información relacionada con los procesos, procedimientos y herramientas utilizadas en el CCE, tales como el uso de la plataforma NEO, el manejo de la base de datos empresarial y la estructuración de las consultorías mediante actas formales de consultoría. Este proceso permitió comprender el funcionamiento del CCE y estructurar de forma lógica cada una de las actividades desarrolladas por el practicante.

Acto seguido, se diseñó la propuesta visual manual de procedimientos, teniendo en cuenta los colores y distintivos institucionales de la Universidad Santo Tomás, incluyendo a su vez instrucciones claras y secuenciales para la ejecución de las funciones del practicante como consultor Jr, así como recomendaciones basadas en la experiencia adquirida durante la práctica. Este diseño se apoyó en el enfoque de mejora continua, entendido como un proceso sistemático orientado a optimizar los procesos, mejorar la calidad y fortalecer la competitividad

organizacional, mediante la implementación de mejoras constantes en la actividad empresarial (Zayas Barreras, 2022).

Como resultado de esta labor, se obtuvo un instrumento que permite reducir la curva de aprendizaje de los nuevos practicantes, mejorar la organización de las actividades y garantizar una mejor coherencia en el desarrollo de las consultorías y procesos administrativos del Centro de Consultoría Empresarial.

Tabla 2. *Etapas para la construcción de la propuesta de mejoramiento del CCE*

Etapas	Descripción
Diagnóstico	Identificación de dificultades en la inducción del practicante
Recolección de información	Análisis de funciones, procesos y herramientas del CCE
Diseño del manual	Elaboración de instrucciones paso a paso
Implementación	Aplicación del manual como guía de apoyo

5.1.3 Impacto desde los logros esperados

En base a la propuesta de mejora orientada a la implementación de un manual de procedimientos dirigido a los practicantes del Centro de Consultoría Empresarial, se proyectan diversos logros que contribuirán al fortalecimiento de los procesos internos y desempeño organizacional de la unidad.

En primer lugar, se espera que dicho manual facilite la adaptación de los nuevos practicantes, permitiendo que tengan una comprensión más eficiente de sus funciones, lo cual reducirá la curva de aprendizaje y minimizará errores operativos en el cumplimiento de sus funciones.

De este mismo modo, la implementación del manual contribuirá al mejoramiento de la organización y planificación de actividades, optimizando el uso del tiempo y favoreciendo una ejecución más eficiente de las funciones asignadas al practicante.

Otro de los logros esperados es el fortalecimiento de la calidad del servicio prestado a los empresarios, dado que una correcta ejecución de los procesos permitirá mayor coherencia, orden y seguimiento en las consultorías brindadas, impactando positivamente la imagen institucional del CCE y en la confianza que depositan los empresarios en la unidad al reconocer al CCE como una entidad altamente profesional, confiable y competente en materia empresarial y de comercio exterior.

Adicionalmente, se espera que esta herramienta contribuya a la estandarización de los procesos internos, facilitando la continuidad de las actividades independientemente de los cambios de practicantes y de personal en el CCE, lo cual garantiza mayor estabilidad operativa dentro de la unidad.

Considerando lo anterior, esta propuesta no solo responde a una necesidad identificada dentro del CCE, sino que también representa una oportunidad de mejora continua que puede impactar positivamente la eficiencia, organización y calidad de los servicios del CCE.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

El Centro de Consultoría empresarial aportó valiosos conocimientos, habilidades y competencias que contribuyen significativamente al proceso formativo y a la futura inserción en el entorno laboral.

En primer lugar, permitió fortalecer aspectos relacionados con la gestión de procesos administrativos y el manejo de herramientas organizacionales, tales como bases de datos y plataformas digitales. Del mismo modo, se profundizó en temas propios del comercio exterior,

especialmente el apoyo a los empresarios para la construcción de instrumentos de internacionalización tales como la matriz de preselección de mercados internacionales, herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en procesos de expansión empresarial, atendiendo inquietudes relacionadas con el uso de plataformas y programas de comercio exterior. Esta experiencia no solo permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también comprender de manera más cercana los contextos reales que enfrentan las empresas en diferentes sectores, enriqueciendo de este modo la formación como futura profesional en Negocios Internacionales desde una perspectiva práctica, integral y contextualizada.

Cabe añadir que también se apoyó a empresas en temas básicos relacionados con el cambio y la legalización de divisas, resolviendo dudas frecuentes y facilitando la comprensión de estos procesos, lo cual fortaleció la capacidad de asesoramiento profesional en escenarios reales.

Por otro lado, se perfeccionaron habilidades comunicativas, tanto en la redacción de documentos formales como en la interacción con empresarios, permitiendo una expresión más clara, segura y con mayor propiedad en contextos profesionales gracias a la participación en eventos como el celebrado *Networking “Tejiendo valor”*, en el cual los participantes, empresarios de la región, compartieron experiencias y generaron conexiones con potencial de colaboración.

A modo de cierre, la experiencia de prácticas en el CCE permitió afianzar valores como la responsabilidad, el compromiso, y el trabajo en equipo, al tiempo que facilitó la adaptación al entorno laboral, fortaleciendo a su vez el pensamiento crítico y la capacidad de identificar oportunidades de mejora dentro de los procesos organizacionales.

5.3 Plan de Mejora

Con el propósito de fortalecer los procesos internos del Centro de Consultoría Empresarial (CCE) y dar respuesta a las necesidades identificadas durante el desarrollo de las prácticas, se

formuló una propuesta de mejora orientada a la estandarización y optimización de procedimientos internos.

En ese sentido, la propuesta del plan de mejora consiste en el diseño de un manual de procedimientos, cuyo objetivo principal es establecer lineamientos claros, organizados y sistemáticos para la ejecución de las actividades desarrolladas del CCE. Esta herramienta contribuye a mejorar la eficiencia operativa, facilita la comprensión de los procesos y permite el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios dentro del programa *Futuros Exportadores* en convenio con ProColombia.

Dicho manual de procedimientos fue estructurado en formato digital, permitiendo su fácil acceso, consulta y actualización. Asimismo, se contempla su entrega en versión física, con el fin de que permanezca como herramienta de apoyo y facilite su implementación en los procesos internos. Dicho documento se presenta como **Anexo 1 – Manual de Procedimientos CCE** del presente informe para su respectiva revisión.

De acuerdo con lo anterior, esta propuesta de mejora no solo responde a las necesidades identificadas durante la práctica, sino que también representa una oportunidad de fortalecimiento institucional.

A continuación, se presenta la estructuración del plan de mejora a través de la siguiente tabla:

Tabla 3. *Propuesta de plan de mejora orientado a la optimización de procesos de los practicantes del CCE.*

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
-------------------	-------	----------	-----------	---------------------	-------------	----------	------------

Falta de estandarización de los procesos y ausencia de mecanismo estructurado para inducción dirigida a practicantes del CCE.	Diseñar un manual de procedimientos que permita la eficiencia operativa de futuros practicantes.	1. Identificación de procesos y actividades del practicante. 2. Recolección de información. 3. Organización y estructuración de los procedimientos. 4. Elaboración del manual en formato digital y físico.	1. Nivel de cumplimiento de actividades por parte del practicante. 2. Tiempo de adaptación del nuevo practicante.	Hacer: Implementación del manual como guía en las actividades del practicante. Verificar: Seguimiento al desempeño del practicante	Practicante de Negocios Internacionales en articulación con el Centro de Consultoría Empresarial.	1. Manual de procedimientos. 2. Equipos de cómputo. 3. Plataformas digitales y de office. 4. Documentos institucionales.	Inicio: Durante el desarrollo de la práctica (2025-2). Implementación: Posterior a la entrega del manual. Seguimiento: Primeros 3 meses de uso del manual con el nuevo practicante vigente.
---	--	---	--	---	---	---	---

Nota. Elaborado a partir de Reglamento de opciones de Grado | Facultad de Negocios internacionales. (Universidad Santo Tomás, 2021).

6. Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo de las prácticas profesionales en el Centro de Consultoría Empresarial permitió evidenciar la importancia de la articulación entre la formación académica y las dinámicas reales del entorno empresarial, especialmente en el proceso de internacionalización de las Mipymes. En este sentido, el cumplimiento del objetivo general se materializó a través de una propuesta de estructuración y diseño de un Manual de Procedimientos dirigido a practicantes, el cual responde a la necesidad identificada de estandarización de una guía práctica de inducción a las actividades diarias en el CCE.

Esta experiencia práctica permitió apoyar funciones clave como el acompañamiento en consultorías, gestión documental y seguimiento empresarial, al tiempo que facilitó identificar debilidades relacionadas con la ausencia de una guía de los procedimientos internos orientada a nuevos practicantes.

A partir de este diagnóstico, se estructuró y diseñó una herramienta que organiza los procedimientos esenciales del CCE, fortaleciendo la trazabilidad, control de la información y eficiencia operativa. La implementación de dicha herramienta contribuye a mejorar la calidad del servicio ofrecido, fortalecer la relación con aliados estratégicos y generar un impacto positivo en la región al optimizar el acompañamiento dirigido a empresas en su proceso de internacionalización.

Bajo este enfoque, se recomienda implementar formalmente el Manual de Procedimientos, asegurando su socialización y apropiación por parte de los actores involucrados en el proceso de inducción a los nuevos practicantes con el fin de reducir tiempos de adaptación y mejorar la calidad operativa de la unidad.

De este mismo modo, se recomienda actualizar el manual, incorporando los procedimientos vigentes que se vayan añadiendo.

Como consideración final, se sugiere continuar consolidando alianzas estratégicas que potencien el alcance y la efectividad de los servicios del CCE en el ámbito regional y nacional, incluyendo en distintas actividades y estudios de mercado e internacionalización a los estudiantes de la Facultad de Negocios internacionales con el fin de que puedan fortalecer sus habilidades técnicas y analíticas frente a los retos del entorno empresarial global.

Referencias

- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., Mori Zavaleta, R., & Alvarado Ibáñez, J. C. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557–564.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-557.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>
- Consejo Privado de Competitividad & Centro de Estudios para la Competitividad Regional (SCORE) – Universidad del Rosario. (2025). Índice departamental de competitividad 2025. https://compite.com.co/wp-content/uploads/IDC-2025_COMPLETO.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s. f.). Preguntas frecuentes: Producto interno bruto (PIB). https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Micro, pequeña y mediana empresa. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-innovacion-desarrollo-empresarial/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx>
- Escuela de Gobierno y Economía. (2023, abril 28). ¿Qué factores afectan la estabilidad política? Universidad Panamericana. <https://blog.up.edu.mx/posgrados-de-gobierno-y-economia/que-factores-afectan-la-estabilidad-politica>

Flórez Laiseca, A. M., & Vallejo Quintero, I. (2024). El concepto de competitividad: una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*, (29), 33–48. <https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr29/PBR-29-03.pdf>

Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., & Piñero-Rodríguez, N. A. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete capacidades de dirección y gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 1–20. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v43n1/1815-5936-rii-43-01-119.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 1165 de 2019: Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/zonas-francas/normatividad/2019/decreto-1165-de-2019>

Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 1165 de 2019: Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030246>

ProColombia. (s. f.). ¿Qué es ProColombia? <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia#hcontent>

ProColombia. (s. f.). ¿Qué es ProColombia? <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia#hcontent>

República de Colombia. (2019). Decreto 1165 de 2019: Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1165_2019.htm

- Tamayo Galvis, I., Echeverri Ocampo, S., & Vélez Rivera, D. A. (2024). Artículo de revisión: una mirada a las dinámicas de los riesgos laborales en las micro y pequeñas empresas de Colombia. *Revista Universidad Católica de Oriente*, 33(50), 115–132.
<https://revistas.uco.edu.co/index.php/uco/article/view/525/537>
- Universidad Autónoma de Bucaramanga. (s. f.). Centro de desarrollo empresarial.
<https://unab.edu.co/centro-desarrollo-empresarial/>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (s. f.). Consultorio empresarial.
<https://www.upb.edu.co/es/ecosistema-emprendimiento-cde/consultorio-empresarial>
- Universidad Santo Tomás. (2021). Reglamento opciones de grado plan 2018-2 aprobado Consejo Académico Particular 15 de octubre de 2021.
<https://pregrados.ustabuca.edu.co/images/2024/negocios-internacionales/coterminal/REGLAMENTO-OPCIONES-DE-GRADO-PLAN-2018-2-AprobConsejo-Academico-Particular-15-October-2021.pdf>
- Universidad Santo Tomás. (s. f.). Centro de consultoría empresarial.
<https://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/inicio-consultoria-empresarial>
- Universidad Santo Tomás. (s. f.). Centro de Consultoría Empresarial – CCE.
<https://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/inicio-consultoria-empresarial>
- Universidad Santo Tomás. (s. f.). Nuestros aliados.
<https://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/nuestros-aliados>
- Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).
<https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>

Apéndices

Apéndice A. *Manual de procedimientos y formatos propuestos del Centro de Consultoría Empresarial*

Los documentos completos (manual y formatos propuestos durante la práctica) se encuentran disponibles en la siguiente carpeta digital de OneDrive: [Apéndices - Manual y Formatos de Consultoría – CCE](#)