

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA

PLAN DE MEJORA: GUIA ESTRATÉGICA DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR
LÁCTEO PARA SECRETARIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA
GOBERNACIÓN DE BOYACÁ

OPCIÓN DE GRADO: PRÁCTICA

EDISON EFRAIN APONTE BOHORQUEZ

SECRETARIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL - GOBERNACIÓN DE
BOYACÁ

TUNJA 2025

Tabla de Contenido

Resumen	1
Introducción.....	3
Justificación.....	4
Figura 1.	6
Preguntas de reflexión.....	8
Pregunta general	8
Preguntas secundarias	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	9
Estudio de la Empresa	10
Figura 2.	10
Misión	11
Valores Corporativos	12
Ventaja Competitiva	14
Posición en el Mercado	16
Antecedentes	16
Recopilación de la información	18
Diagnostico	21
Matriz DOFA	21
Tabla 1.....	21
Matriz POAM.....	23
Tabla 2.....	23
Matriz PCI.....	24
Tabla 3.....	24
Plan de Mejora	25
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	27
Estrategias.....	27
Estrategias para Aplicación, Desarrollo y Contenido:.....	28
Estrategias para Difusión y Accesibilidad:.....	28
Estrategias para Capacitación y Asesoría.....	29
Estrategias para el Seguimiento y Evaluación	30
Metas del Plan de Mejora.....	30

Conclusiones	32
Referencias	34

Resumen

El departamento de Boyacá cuenta con diversos productos lácteos que reflejan el arduo trabajo de su gente. Los productores boyacenses trabajan con pasión para ofrecer bienes de alta calidad que tienen el potencial de llegar a mercados internacionales. Sin embargo, para que estos productos tengan presencia en otros países y generen un impacto positivo en la economía del departamento, es fundamental conocer los procesos de exportación. (Gobernación de Boyacá, 2017, párr. 4).

Los procesos de exportación no solo permiten ampliar el alcance de los productos boyacenses, sino que también fortalecen la economía departamental, generando nuevas oportunidades de empleo y fomentando la inversión extranjera. Un manual estratégico de exportación bien estructurado garantiza que los productos cumplan con los estándares exigidos en mercados extranjeros, maximizando beneficios para los productores dando prioridad al productor evitando el intermediario. Además, el acceso a nuevos mercados fomenta la diversificación productiva y la innovación, asegurando que Boyacá siga siendo un referente de calidad y competitividad a nivel global.

En conclusión, es vital que los emprendedores, campesinos y empresarios dedicados al sector lácteo en Boyacá se capaciten y accedan a herramientas que faciliten su incursión en el comercio exterior. Con conocimiento y planificación, la exportación se convierte en un motor de desarrollo, impulsando el crecimiento económico y mejorando la calidad de vida de quienes hacen de Boyacá un departamento lleno de oportunidades y progreso.

Palabras Clave: Exportación, productividad, sector lácteo, internacionalización, desarrollo.

The department of Boyacá has a variety of dairy products that reflect the hard work of its people.

Boyacá producers work with passion to offer high quality goods that have the potential to reach international markets. However, in order for these products to have a presence in other

countries and generate a positive impact on the department's economy, it is essential to know the export processes.

Export processes not only expand the reach of Boyacan products, but also strengthen the departmental economy, generating new employment opportunities and encouraging foreign investment. A well-structured strategic export manual ensures that products meet the standards required in foreign markets, maximizing benefits for producers by giving priority to the producer and avoiding intermediaries. In addition, access to new markets encourages productive diversification and innovation, ensuring that Boyacá continues to be a benchmark of quality and competitiveness at a global level.

For this reason, it is vital that Boyacá's entrepreneurs and businessmen are trained and have access to tools that facilitate their incursion into foreign trade. With knowledge and planning, exports become an engine of development, driving economic growth and improving the quality of life of those who make Boyacá a department full of opportunities and opportunities.

Key words: Export, productivity, dairy sector, internationalization, development

Introducción

Durante la formación académica adquirida en la universidad Santo Tomás seccional Tunja, en el programa de negocios internacionales, se puede desarrollar la práctica profesional en la secretaría de desarrollo empresarial de la gobernación de Boyacá, un escenario que permite aterrizar de manera real los conocimientos adquiridos teóricamente en el proceso educativo y a su vez visualizar un contexto auténtico de los empresarios locales en diversos sectores de la economía departamental.

Trabajar en la secretaría permite conocer las necesidades directas que presentan los emprendedores, campesinos y empresarios boyacenses, dejando a la entidad bajo la responsabilidad de brindar una solución eficiente a las necesidades y problemáticas presentadas.

La secretaria de desarrollo empresarial tiene como misión Intervenir en el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones de competitividad de los sectores productivos boyacenses, mediante la dirección, coordinación y supervisión de la gestión productiva, por medio del fomento de una cultura empresarial y emprendedora que propicia las condiciones para la consolidación y desarrollo del sector empresarial, la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva, la internacionalización del territorio y la sostenibilidad.

SDE. (2024, agosto).

En el transcurso de la práctica en la secretaría de desarrollo empresarial de la gobernación de Boyacá se pueden evidenciar diferentes acciones para brindar a los productores boyacenses un acompañamiento adecuado en sus procesos de venta, producción y asociación entre ellos. Muchos de estos apoyos son brindados en alianza con diferentes entidades públicas que generan herramientas de conocimiento que solventan las diferentes inquietudes y necesidades latentes por parte de los productores, campesinos y empresarios. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficiente para abarcar la totalidad de inquietudes presentadas por los mismos; dentro de los aspectos más relevantes que se identificaron se encuentra la falta de claridad y conocimiento frente a los procesos de exportación especialmente en el sector lácteo.

Justificación

La exportación de productos lácteos juega un papel fundamental en la economía de muchos países, especialmente en aquellos con un sector agrícola. En el caso de Colombia, la exportación de lácteos no solo contribuye a la diversificación de la oferta exportable, sino que también ofrece oportunidades para la creación de empleo y el impulso de la competitividad del sector agroindustrial.

Teniendo en cuenta que la región Boyacense cuenta con un gran potencial productivo en diferentes sectores dentro de los cuales encontramos los lácteos, la agricultura, la minería, la manufactura y el turismo, los cuales potencializan a Boyacá como un sector clave en el comercio internacional, identificamos el sector lácteo como un

potencial exportable que al día de hoy presenta dificultades en cuanto a la información que se tiene de sus procesos de exportación. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2021, párr. 3).

En la exploración de la información actual se identificaron diferentes problemáticas latentes frente a las acciones que se deben realizar a la hora de internalización los productos boyacenses especialmente en el sector de los lácteos; dentro de las dificultades encontradas resalta la falta de una estrategia clara y estructurada en los procesos de exportación, ya que esta ha limitado el aprovechamiento de estos recursos en los mercados globales. En este contexto, la creación de una guía estratégica para los procesos de exportación enfocada al sector lácteo en Boyacá es una necesidad dominante para fortalecer la competitividad de las empresas locales y mejorar el desempeño comercial de la región.

Exportaciones por grupo de producto Boyacá

Cuadro 2: Exportaciones por grupo de producto

V1	Año completo				Año acumulado*			
	2021	2022	Var. % 22	Part. % 2022	2022	2023	Var. % 23	Part. % 2023
Total	585.233	781.969	33,6	100,0	695.778	624.392	-10,3	100,0
Minero - energético	578.114	770.498	33,3	98,5	685.178	614.851	-10,3	98,5
No Minero - energético	7.120	11.471	61,1	1,5	10.599	9.541	-10,0	1,5
Agropecuaria	4.000	5.776	44,4	0,7	5.323	3.527	-33,8	0,6
Agroindustrial	1.835	2.187	19,2	0,3	1.907	3.274	71,7	0,5
Industria básica	774	2.097	171,0	0,3	2.060	1.014	-50,8	0,2
Industria liviana	407	702	72,6	0,1	600	881	46,9	0,1
Maquinaria y equipo	104	677	552,3	0,1	677	829	22,4	0,1
Industria automotriz	0	20	Inf	0,0	20	6	-68,1	0,0
Demás productos	0	12	Inf	0,0	12	10	-18,0	0,0

Cifras expresadas en miles de dólares FOB.

Nota: Según clasificación MinCIT.

- El cuadro muestra que las exportaciones del departamento aumentaron 33,6 % entre 2021 y 2022.
- A noviembre de 2023, disminuyeron 10,3 % respecto al mismo periodo del año anterior.
- El mayor porcentaje de exportación se concentró en productos minero - energéticos.

*Año acumulado a noviembre.

Fuente: Exportaciones DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 5 de enero de 2024.

Activa
Ve a Cor

Figura 1.

Sacada de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f7>

Dichas dificultades se pueden evidenciar en la anterior figura extraída del Ministerio de comercio, industria y turismo, que reflejan los bajos niveles y la disminución de exportación de productos en Boyacá, lo cual nos permite indagar los diferentes factores que inciden en estos índices. Dichos indicadores se pudieron reflejar durante el proceso de práctica teniendo en cuenta que en la asistencia que se tuvo en el mes de octubre en la mesa agroexportadora de Pauna y en noviembre en el evento fomento de la cultura exportadora en el sector lácteo en paipa, se evidenciaron

diversas narrativas por parte de los productores frente a las dificultades y desconocimiento frente a los procesos de exportación; indicando la insatisfacción con respecto a los intermediarios ya que estos se ven beneficiados en un mayor porcentaje con respecto a los productores. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f., párr. 4).

Esta dificultad se presenta debido a la falta de conocimiento y de herramientas que promuevan una autonomía en los procesos exportables de los productos. La falta de conocimiento sobre estos aspectos es una de las principales barreras que enfrentan las pequeñas y medianas empresas al intentar ingresar a mercados internacionales. Contar con este tipo de guía que facilite este proceso contribuirá a reducir los riesgos y aumentar las oportunidades de éxito en el comercio exterior.

Este plan de mejora pretende sugerir una guía estratégica de fácil acceso y que permitirá a los empresarios y productores boyacenses tener una ruta clara y detallada sobre los requisitos, normativas y procedimientos necesarios para la exportación. De igual modo, el productor podrá identificar mercados potenciales que les permitan llevar sus productos a otro nivel, siendo esta una herramienta esencial para impulsar la competitividad de la región en el comercio internacional. Su puesta en marcha facilitará el acceso a mercados globales, mejorará la preparación de los exportadores y contribuirá al desarrollo económico y social del departamento.

Preguntas de reflexión

Pregunta general

¿Cómo fomentar la cultura de exportaciones de productos lácteos en el departamento de Boyacá para poder tener participación activa en los mercados internacionales?

Preguntas secundarias

¿Cómo brindar un espacio de capacitación adecuada para campesinos, emprendedores y empresarios boyacenses que permita impulsar las exportaciones en el sector lácteo de manera comprensible y de fácil acceso?

¿Qué limitante existe para que los campesinos, emprendedores y empresarios del sector lácteo puedan exportar?

¿Qué prácticas de mejora continua podrían implementarse en la secretaría de desarrollo empresarial para suplir necesidades frente a procesos de exportación?

Objetivo General

- Desarrollar un plan de mejora que promueva estrategias e información de fácil acceso por medio de una guía de exportación para el sector lácteo que se desarrolle en la secretaría de desarrollo empresarial de Boyacá, facilitando así su integración al comercio exterior.

Objetivos Específicos

- Identificar y analizar las diferentes dificultades que presentan los productores del sector lácteo frente al proceso de exportación de sus productos.
- Sugerir estrategias de fácil acceso a herramientas y recursos que permitan a los actores productivos del sector lácteo del departamento conocer normativas, requisitos legales, certificaciones y buenas prácticas necesarias para la internacionalización de sus productos.
- Plantear un documento práctico y dinámico, que pueda ser actualizado periódicamente y que sea adaptado a las necesidades cambiantes del mercado global, garantizando su utilidad a largo plazo para los actores productivos del sector lácteo del departamento de Boyacá.

Estudio de la Empresa



Figura 2. Sacada de <https://ormet.boyaca.gov.co/entidades/>

La Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá es la entidad encargada de formular, coordinar e implementar políticas y estrategias para fortalecer el sector productivo del departamento con una perspectiva amplia que permita abarcar todos los sectores que mueven la economía departamental. Esta entidad pública promueve el encuentro entre productores y busca generar alianzas estratégicas con posibles clientes nacionales o internacionales para brindar una salida a todo lo producido en el departamento. (Gobernación de Boyacá, s.f., párr. 2).

A través de programas y proyectos direccionados en el fomento empresarial, la innovación, la internacionalización y el acceso a mercados, esta Secretaría busca generar oportunidades para la creación de empleo, el fortalecimiento del tejido empresarial y la dinamización de la economía regional. Además, trabaja en conjunto con diferentes entidades públicas y privadas para mejorar las condiciones de financiamiento,

capacitación y formalización de los negocios en el departamento.

La secretaria de desarrollo empresarial, brinda un apoyo importante para todos aquellos que buscan visualizar su crecimiento y desarrollo empresarial y busca fomentar la creación de empresas y formalizar cada uno de los emprendimientos que van surgiendo en los 123 municipios del departamento de Boyacá, una entidad que sin duda está diseñada para brindar una orientación adecuada y oportuna para que Boyacá tenga empresas que puedan dinamizar la economía local, mejorar los índices con respecto además departamentos y ser protagonista a nivel nacional e internacional.

Misión

Intervenir en el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones de competitividad de los sectores productivos boyacenses, mediante la dirección, coordinación y supervisión de la gestión productiva, por medio del fomento de una cultura empresarial y emprendedora que propicie las condiciones para la consolidación y desarrollo del sector empresarial, la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva, la internacionalización del territorio y la sostenibilidad. Según la Gobernación de Boyacá (s.f.), "

Visión

En el año 2028 la Secretaría de Desarrollo Empresarial será pionera en la competitividad e innovación de los sectores productivos boyacenses, gracias a la generación de cadenas de valor, que fomenten la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa en condiciones de sostenibilidad, equidad, y seguridad; así mismo, impulsará la apertura de nuevos mercados y la internacionalización de los productos del territorio. Según la Gobernación de Boyacá (s.f.), "

Valores Corporativos

De acuerdo con la secretaría de desarrollo empresarial del departamento de Boyacá, todos los miembros de la empresa deben actuar con base en los siguientes principios, tanto dentro como fuera de la organización:

Disposición al servicio: Se refiere a la actitud de ofrecer apoyo de manera voluntaria y con empeño, esforzándose por satisfacer las necesidades y demandas de los clientes, ya sean internos o externos a la organización.

Respeto: Es la actitud de reconocer los derechos, la dignidad y el honor de las personas, evitando cualquier acción que pueda menoscabar su integridad. Este valor es esencial para

fomentar una convivencia armónica y constructiva dentro de la empresa y en la sociedad.

Sentido de pertenencia: actuar con la intención siempre de resaltar lo bueno del departamento de Boyacá, promover la cultura, querer todo lo que involucra al crecimiento y desarrollo regional.

Compromiso: Implica la disposición a asumir los objetivos estratégicos de la empresa como propios, trabajando con dedicación para alcanzarlos y contribuir al éxito organizacional.

Idoneidad: Es el mantenimiento y la actualización constante de los conocimientos, habilidades técnicas y legales necesarios para desempeñar las funciones de manera eficiente y profesional.

Integridad: Se refiere a la capacidad de actuar de manera honesta y ética en todas las circunstancias, asegurando que las decisiones y acciones sean siempre correctas y transparentes.

Confidencialidad: Implica el compromiso de mantener la discreción sobre cualquier información reservada a la que se tenga acceso en el marco de las responsabilidades laborales. La información confidencial o de índole comercial e industrial del empleador debe ser mantenida en reserva, sin utilizarse para fines ajenos a las funciones del cargo, a menos que haya autorización escrita por parte del empleador.

Ventaja Competitiva

Según la Gobernación de Boyacá (2022), la Secretaría de Desarrollo Empresarial se destaca por su enfoque integral y personalizado en el apoyo a empresas, emprendedores y productores del departamento. Una de sus principales ventajas competitivas radica en su conocimiento profundo del contexto local y a su vez en la capacidad de conectar a los actores productivos con oportunidades de crecimiento sostenibles y accesibles.

Entre las ventajas más destacadas se incluyen:

Asesoría especializada y adaptada a las necesidades locales: La Secretaría ofrece orientación técnica y estratégica específica para los sectores productivos de Boyacá, considerando las características únicas del territorio y sus potenciales mercados.

Fomento de la internacionalización de los productos boyacenses: Con programas de exportación, la Secretaría facilita el acceso de los productos locales a mercados internacionales, brindando apoyo a los empresarios a superar barreras comerciales y a aprovechar oportunidades globales.

Red de apoyo y alianzas estratégicas: Gracias a su conexión con diferentes entidades públicas y privadas, la Secretaría facilita el acceso a financiamiento, formación y alianzas comerciales, lo que potencia las posibilidades de crecimiento de los negocios a nivel departamental.

Promoción de la innovación y sostenibilidad: Enfocada en impulsar el desarrollo de proyectos innovadores y sostenibles, la Secretaría brinda apoyo a iniciativas que busquen mejorar la competitividad mediante la adopción de nuevas tecnologías y prácticas amigables con el medio ambiente.

Facilidad de acceso a programas y recursos: Gracias a su cercanía con las comunidades empresariales locales y su modelo de atención cercano y directo, los emprendedores y empresarios de Boyacá pueden acceder de manera oportuna y eficiente a los programas y recursos que la Secretaría pone a su disposición.

Estas ventajas, en conjunto con el compromiso con el desarrollo integral del departamento, posicionan a la Secretaría de desarrollo empresarial como un aliado estratégico para la construcción de una economía regional dinámica, fuerte, diversificada y competitiva.

Posición en el Mercado

La Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá no es una entidad comercial en competencia dentro de algún mercado establecido, sino un organismo gubernamental que tiene como función principal fomentar el crecimiento económico y empresarial del departamento. Esta entidad pone a disposición de las empresas boyacenses herramientas que permitan el crecimiento y expansión a nivel nacional y si es posible a nivel internacional, la secretaría funciona como un instrumento de ayuda para el sector empresarial regional.

Antecedentes

Históricamente, Boyacá ha tenido una economía basada en la agricultura, la ganadería y la minería, pero con limitada industrialización y transformación de productos. Esto ha dificultado la generación de bienes con valor agregado para la exportación.

ProColombia (2014)

Durante el desarrollo práctico en la secretaría de desarrollo empresarial se pueden evidenciar algunas necesidades que requieren las empresas boyacenses, en su mayoría pequeñas y medianas, han tenido dificultades para cumplir con los estándares internacionales, certificados de calidad y requisitos fitosanitarios, limitando su acceso a mercados externos. Lo anterior es alimentado por el bajo nivel de exportación reflejado en los índices arrojados por ministerios de comercio, industria y turismo quienes indican algunas dificultades que presentan los productores a la hora de internacionalizar sus productos.

Si bien la secretaría de desarrollo empresarial ha realizado diferentes esfuerzos para fomentar la exportación, como programas de apoyo a productores, la falta de incentivos y estrategias claras y de fácil acceso ha desacelerado el proceso de internacionalización de la economía boyacense, siendo este un limitante para los productores boyacenses que ofrecen diferentes productos de alta calidad.

El apoyo gubernamental ha sido intermitente, con programas y estrategias que buscan fomentar la exportación, pero que han carecido de continuidad y recursos suficientes para generar un impacto significativo. A pesar de esto la secretaría de desarrollo empresarial ha promovido iniciativas para capacitar a empresarios en temas de comercio exterior y facilitar su acceso a mercados internacionales.

Finalmente se puede evidenciar que los procesos de exportación en Boyacá han estado marcados por diferentes factores, entre ellos la falta de capacitación asequible y clara s que pueda llegar de manera más rápida y concisa a los productores boyacenses que en un nivel medio cuentan con estudios básicos. No obstante, con la creciente tendencia hacia la diversificación económica y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado, el departamento tiene el potencial de fortalecer su participación en el comercio internacional en el futuro.

Recopilación de la información

La gobernación de Boyacá cuenta con una dependencia que es la secretaría de desarrollo empresarial, la cual está encargada de brindar el apoyo necesario a los empresarios y emprendedores boyacenses. Este apoyo se ve evidenciado por medio de ferias, eventos y actividades que permiten ser una ventana para la sociedad y es a su vez una vitrina importante que permite dar a conocer todo lo que se produce en el departamento. La secretaria centra sus esfuerzos en cada uno de los sectores que se encuentran; amasijos, artesanías, minería, tejidos, prendas de vestir, lácteos, gastronomía y muchas cosas más que son representativas de la región. Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Secretaría de Desarrollo Empresarial le apuesta a la Comisión de Innovación y Competitividad.*

El fortalecimiento de la competitividad de los sectores productivos en el departamento de Boyacá es un eje estratégico y fundamental para el crecimiento económico y la consolidación del sector empresarial. La gestión productiva debe orientarse hacia la promoción de una cultura empresarial y emprendedora que permita la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Este enfoque no solo facilita la apertura de nuevos mercados y la innovación productiva, sino que también contribuye a la internacionalización del territorio, posicionando a Boyacá en el ámbito económico global. Para lograr estos objetivos, es esencial la formulación, orientación y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que fomenten el desarrollo empresarial en articulación con los sectores público y privado. Esta cooperación interinstitucional permite elaborar estrategias de crecimiento sostenibles que faciliten la integración del departamento en la economía nacional e internacional.

El desarrollo multisectorial del departamento debe priorizar la generación de oportunidades y fuentes de empleo, promoviendo condiciones que favorezcan la inversión, el comercio y la diversificación productiva. La Dirección de Desarrollo Empresarial tiene la responsabilidad de diseñar y supervisar estrategias que impulsen la creación y revitalización de empresas, asegurando la alineación con las políticas nacionales de desarrollo económico y comercial.

Según la Dirección de Inversión y Comercio (2023), el gobierno colombiano está promoviendo diversas oportunidades de inversión en sectores clave. La Dirección de Inversión y Comercio debe liderar iniciativas que incentiven la competitividad territorial a través de la atracción de inversión y el establecimiento de nuevas empresas, tanto nacionales como extranjeras. Estas acciones tienen como finalidad consolidar y fortalecer los espacios de comercialización internos y externos, garantizando así un entorno propicio para el crecimiento económico sostenible del departamento.

En conclusión, la intervención en el desarrollo empresarial y comercial de Boyacá requiere una gestión estratégica que integre innovación, inversión y apertura de mercados. La consolidación de un entorno empresarial competitivo permitirá no solo dinamizar la economía local, sino también proyectar al departamento como un actor relevante en el comercio nacional e internacional.

Involucrando el plan de mejora que se propone, una guía de exportación enfatizada en el sector lácteo, la cual, beneficia directamente a las dos partes; por un lado, la secretaria puede aplicar este manual de manera presencial al cumplir con una cantidad mínima de empresarios, de manera virtual en caso de que a los empresarios se les dificultará movilizarse a las instalaciones de la secretaria o impartir esta guía trabajando en conjunto de las alcaldías que así lo requieran. Por otro lado, los campesinos, emprendedores, productores y empresarios pueden beneficiarse del contenido y poner en práctica el conocimiento que se imparte en dicho manual, resolver dudas con respecto al tema de la exportación y pueden evaluar la posibilidad de posicionar sus productos y marcas en mercados internacionales.

Diagnostico

Matriz DOFA

Una matriz DOFA es una técnica de análisis que se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar una situación o decisión. La sigla DOFA proviene de las primeras letras de cada uno de los cuatro elementos que se analizan:

Debilidades: se refieren a los aspectos internos de la situación que pueden afectar negativamente el resultado.

Oportunidades: son factores externos que pueden ser beneficiosos para el resultado.

Fortalezas: son aspectos internos que pueden contribuir positivamente al resultado.

Amenazas: son factores externos que pueden afectar negativamente el resultado.

La matriz DOFA se utiliza en una variedad de contextos, desde el ámbito empresarial hasta el personal, para evaluar la situación actual y planificar estrategias futuras.

Tabla 1

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Enfoque integral en el desarrollo empresarial y productivo • Apoyo a la internalización de productos boyacenses • Articulación con entidades públicas y privadas • Promoción de la innovación y la sostenibilidad empresarial • Conocimiento del contexto económico y productivo regional	• Crecimiento del comercio exterior y tratados de libre comercio • Acceso a programas de financiamiento y cooperación internacional • Incremento en el interés por el emprendimiento y la innovación • Posicionamiento de Boyacá como destino turístico y de innovación • Avance en transformación digital y acceso a tecnologías para el sector empresarial
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Dependencia de recursos gubernamentales y limitaciones presupuestarias • Barreras para la digitalización y acceso a tecnología en el sector empresarial • Necesidad de mayor divulgación de los programas y servicios • Limitaciones en infraestructura para la exportación y comercialización	• Fluctuaciones económicas y crisis globales que afectan la inversión • Competencia con otras regiones del país para atraer inversión • Cambios en las políticas gubernamentales que afecten la inversión y el comercio • Dificultades en acceso a financiamiento para pequeñas y medianas empresas

Nota: Matriz de Análisis Estratégico DOFA de secretaria de desarrollo empresarial de la gobernación de Boyacá. (Fuente propia)

Matriz POAM

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía. El medio de una compañía es el origen de sus amenazas y oportunidades.

Tabla 2

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
• Experiencia en formulación y ejecución de política públicas de desarrollo empresarial • Conocimiento del ecosistema empresarial y productivo del departamento • Relación con entidades gubernamentales, gremios y asociaciones • Capacidad para promover la innovación y el emprendimiento	• Crecimiento del comercio internacional y tratados de libre comercio • Disponibilidad de programas de financiamiento y cooperación internacional • Avance tecnológico y digitalización de los negocios • Aumento del interés por la sostenibilidad y la economía circular
ATRACCIONES	MANTENIMIENTO
• Potencial para atraer inversión nacional y extranjera en sectores estratégicos • Interés creciente en el desarrollo regional y la internacionalización • Aumento del emprendimiento y de las iniciativas de transformación digital • Relevancia de Boyacá como destino turístico y de inversión	• Continuidad en la articulación con actores clave del desarrollo empresarial • Seguimiento y fortalecimiento de programas de apoyo a empresarios, productores y emprendedores • Estabilidad en la formulación y en la ejecución de planes estratégicos • Sostenibilidad financiera mediante la diversificación de fuentes de recursos

Nota: Matriz de Análisis Estratégico POAM de secretaria de desarrollo empresarial de la gobernación de Boyacá. (Fuente propia)

Matriz PCI

Esta matriz se basa en dar calificación y analizar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

Tabla 3

FACTORES INTERNOS	TIPO	PONDERACION	CALIFICACION (1-4)	VALOR PONDERAO
Experiencia en formulación y ejecución de políticas publicas	Fortaleza	0.15	4	0.60
Articulación con sectores públicos y privados	Fortaleza	0.12	4	0.48
Apoyo al emprendimiento y la innovación empresarial	Fortaleza	0.14	3	0.42
Conocimiento del ecosistema productivo del departamento	Fortaleza	0.10	3	0.30
Promoción de la internacionalización de empresas	Fortaleza	0.08	3	0.24
Limitaciones presupuestarias para programas y proyectos	Debilidad	0.12	2	0.24
Falta de infraestructura tecnológica para digitalización	Debilidad	0.09	2	0.18
Necesidad de mejorar la divulgación de programas	Debilidad	0.10	2	0.20
Dependencia de recursos gubernamentales	Debilidad	0.10	2	0.20
Total		1.00		2.86

Nota: Matriz de Análisis Estratégico PCI de Pasar Ltda. (Fuente propia)

Plan de Mejora

El presente plan de mejora se propone una guía estratégica de exportación enfatizada en el sector lácteo para la secretaría de desarrollo empresarial de la gobernación de Boyacá. Esta guía va sustentada bajo dos teorías importantes de los autores Michael Porter y David Ricardo quienes son autores que en sus teorías respaldan al comercio internacional.

David Ricardo, por medio de su teoría de la ventaja comparativa muestra que el poder aprovechar al máximo la producción lechera y centrando la oportunidad de mercado en este objetivo podría llegar a permitir que Boyacá pueda ser un referente en la industria de los lácteos a nivel nacional y poder comerciar de esta manera con los demás países del mundo, una oportunidad a la cual se le puede apostar y se le puede ver como un proyecto a futuro. “Cada país debe enfocarse en producir los bienes en los que es relativamente más eficiente en comparación con otros países” Boyacá tiene un alto potencial lácteo, se encuentra dentro de los 3 departamentos con mayor importancia en esta industria a nivel nacional y centrar los esfuerzos en este sector potenciar la capacidad departamental. Ricardo, D. (1817).

Michael Porter con la teoría de la venta competitiva nacional, argumenta que las naciones pueden tomar ventaja en el comercio internacional no solo por medio de sus recursos naturales, sino también por la innovación, la infraestructura y las políticas que

desarrollan su economía. la innovación permite que la productividad de las empresas sea mayor con respecto a otras que no toman dicha iniciativa, por medio de la guía estratégica de exportación enfocada al sector lácteo se da un paso adelante en la innovación y se da entrada a que la competitividad de las empresas regionales sea mayor, este manual didáctico permitirá esclarecer cualquier tipo de duda y motivara a fomentar la cultura exportadora del departamento, Boyacá produce aproximadamente 1.300.000 litros de leche al día y esta materia prima de mucho productos puede potencializarse para lograr participación activa de mercados globales. Porter, M. E. (1985).

Objetivo General

Proponer una guía exportadora para el sector lácteo de Boyacá, con el fin de proporcionar a los productores y emprendedores del sector una herramienta práctica y accesible que les permita conocer y aplicar los procedimientos, requisitos legales y estrategias comerciales necesarios para acceder a mercados internacionales. La implementación de la guía busca fortalecer las capacidades exportadoras, fomentar la competitividad del sector y contribuir al posicionamiento de los productos lácteos de Boyacá en el ámbito global."

Objetivos Específicos

- Brindar información clara y actualizada sobre los requisitos legales, normativas y procedimientos necesarios para la exportación de productos lácteos en Boyacá.
Facilitando el acceso a herramientas y recursos que permitan a empresarios, emprendedores, campesinos y productores mejorar su competitividad en mercados internacionales.
- Fomentar alianzas estratégicas y redes de cooperación con diversas entidades gubernamentales, gremios, cámaras de comercio y organismos internacionales para impulsar el crecimiento del sector exportador en Boyacá.
- Capacitar al sector productivo sobre buenas prácticas de exportación, normativas de calidad y certificaciones internacionales requeridas para que aumenten el valor agregado de sus productos.
- Desarrollar un documento accesible y de fácil comprensión que permita a productores, campesinos, emprendedores y empresarios conocer paso a paso el proceso de exportación, reduciendo limitaciones y facilitando su acceso al comercio exterior.

Estrategias

Para buscar el éxito y el impacto de la guía estratégica de Exportación del sector lácteo, es fundamental adoptar un enfoque adecuado que permita su difusión, aplicación y

actualización de la misma. Para ello, se presentan las estrategias clave para su implementación proyecte los resultados esperados y el impacto en este sector en específico a nivel departamental:

Estrategias para Aplicación, Desarrollo y Contenido:

- Redactar la guía estratégica de exportación brindando contenido con un lenguaje sencillo y didáctico, incluyendo gráficos, ejemplos reales cercanos y casos de éxito de exportadores boyacenses que lleven experiencia en la industria.
- Incluir un detallado paso a paso del proceso de exportación de lácteos, desde la identificación de mercados potenciales hasta la logística necesaria para ello y normativas que exige el país destino.
- Actualizar la guía regularmente teniendo en cuenta cambios normativos, tratados y acuerdos comerciales, tendencias del mercado internacional y noticias de actualidad.
- Incluir un apartado de preguntas frecuentes y buenas prácticas de exportación.

Estrategias para Difusión y Accesibilidad:

- Publicar la guía en formato digital en la página web de la Secretaría donde se pueda contar con recursos adicionales como vídeos, plantillas y simuladores.
- Desarrollar una aplicación móvil y chat que facilite el acceso a la información en tiempo

real.

- Realizar campañas de divulgación en medios locales, radio, prensa, tv, redes sociales y plataformas digitales para dar a conocer la guía.
- Impulsar a los agentes nuevos a la guía por medio de testimonios reales de emprendedores y casos de éxito para motivar a más empresas a exportar.
- Diseñar versiones físicas y digitales adaptadas a diferentes públicos (campesinos, emprendedores, empresarios, productores, entre otros).
- Asegurar la distribución en ferias, eventos comerciales y oficinas de desarrollo económico en los 123 municipios del departamento.
-

Estrategias para Capacitación y Asesoría

- Brindar talleres, seminarios y capacitaciones presenciales o virtuales sobre comercio exterior en las instalaciones de la secretaría o en alianza con la universidad Santo Tomás.
- Invitar a docentes y expertos en exportaciones para brindar acompañamiento, charlas y asesorías.
- Establecer un punto de información y asistencia dentro de la Secretaría con el fin de orientar a empresarios, campesinos, productores y emprendedores.
- Trabajar en conjunto con ProColombia, Cámara de Comercio, Bancóldex, DIAN y entidades internacionales para que en conjunto se puedan intervenir casos reales y fomentar la cultura exportadora.

- Ofrecer el acceso a programas de financiamiento con entidades bancarias, certificaciones por entidades de educación en posible alianza con USTA Tunja y asistencia a ferias comerciales internacionales.

Estrategias para el Seguimiento y Evaluación

- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el número de empresas beneficiadas, exportaciones realizadas y sectores específicos impactados.
- Realizar encuestas y estudios de satisfacción con el objetivo de mejorar la guía de exportación de lácteos con base en las necesidades del sector productivo y tener en cuenta las sugerencias para las actualizaciones de la misma.
- Recopilar comentarios de empresarios y productores sobre su experiencia utilizando la

guía.

Metas del Plan de Mejora

Meta 1: Identificar los municipios con mayor capacidad de exportación con respecto a la producción de lácteos en Boyacá, analizando fortalezas, debilidades y oportunidades en el mercado nacional e internacional.

Meta 2: Establecer un marco claro sobre los requisitos legales, aduaneros y sanitarios que las empresas deben cumplir para exportar sus productos.

Meta 3: Brindar herramientas y capacitación a empresarios y productores sobre logística, costos de exportación, financiamiento y certificaciones necesarias.

Meta 4: Definir pasos claros y eficientes para facilitar la exportación, incluyendo transporte, almacenamiento y alianzas estratégicas con entidades de apoyo.

Meta 5: Implementar un plan de difusión para que la guía llegue a los empresarios y productores interesados, asegurando su aplicabilidad y actualización constante.

Meta 6: Implementar una posible alianza entre la universidad Santo Tomás seccional Tunja para brindar el contenido académico y espacios de conocimiento y a su vez una alianza estratégica con entidades afines como procolombia, Bancóldex, cámara de comercio entre otras, que puedan impulsar el crecimiento departamental y aportar en este proyecto.

Conclusiones

Teniendo en cuenta las necesidades identificadas a lo largo del proceso de práctica llevado a cabo en la secretaría de desarrollo empresarial de Boyacá, en relación al plan de mejora se concluye la creación de una guía de exportación estratégica enfatizada al sector lácteo, clara y de fácil acceso para Boyacá. Es una herramienta clave para fortalecer el desarrollo económico del departamento y fomentar la internacionalización de estos productos. A través de esta iniciativa, se pueden obtener múltiples beneficios que impactan positivamente a los empresarios, productores, campesinos, emprendedores y a la economía regional en general.

En primer lugar, una guía de exportación brinda información estructurada y detallada sobre los procesos, normativas y requisitos necesarios para llevar productos al mercado internacional. Esto facilita la comprensión de los trámites aduaneros, certificaciones y estándares de calidad exigidos, reduciendo así las barreras que enfrentan las empresas boyacenses al momento de exportar.

Asimismo, este recurso contribuye a la diversificación de mercados, permitiendo que los productores locales exploren nuevas oportunidades de negocio y reduzcan su dependencia del mercado interno. Con ello, se fomenta la competitividad y la innovación en el sector productivo del departamento.

Otro aspecto relevante es que una guía de exportación facilita el acceso a información sobre incentivos, financiamiento y apoyo gubernamental disponible para los exportadores. Esto fortalece la capacidad de los empresarios para aprovechar los recursos y programas que impulsan el comercio exterior.

Finalmente, al promover la cultura exportadora de lácteos en Boyacá, se estimula el crecimiento sostenible del sector, posicionando al departamento como un actor relevante en los mercados internacionales. La guía de exportación, por tanto, no solo beneficia a las empresas, sino que también contribuye al desarrollo integral del territorio, generando empleo y bienestar para sus habitantes.

En conclusión, la elaboración de una guía de exportación es una estrategia para el sector lácteo es fundamental para impulsar el comercio exterior de Boyacá, brindando herramientas esenciales para que sus empresarios y productores puedan acceder con éxito a los mercados globales

Referencias

- Agencia de Desarrollo Rural. (2021). *Boyacá Tomo II*. Agencia de Defensa Jurídica del Estado, Instituto de Cultura Agraria.
- Artesanías de Colombia. (s.f.). *Guía para exportar*. SlideShare, Biblioteca Digital CCB.
Recuperado de <https://www.slideshare.net>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Guía práctica: Proceso general de exportación en Colombia: 10 pasos para exportar*. Biblioteca Digital CCB, Artesanías de Colombia.
- Gobernación de Boyacá. (2017, junio 1). *Boyacá produce 1 millón 289 mil litros de leche diarios*. Gobernación de Boyacá. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co>
- Gobernación de Boyacá. (2022). *Boyacá avanza en la estrategia de internacionalización*. Gobierno de Boyacá.
- Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Importaciones y exportaciones*. Gobierno de Boyacá. Recuperado de <https://www.boyaca.gov.co>
- Instituto Colombiano Agropecuario. (2021). *Boyacá cuenta con 364 predios productores de vegetales para exportación*. Instituto de Cultura Agraria, Agencia de Defensa Jurídica del Estado.
- ProColombia. (2014). *ProColombia guía de oportunidades Boyacá*. SlideShare. Recuperado de <https://www.slideshare.net>
- ProColombia. (2024a). *Exportaciones - Boyacá gana más mercados*. Wikipedia. Recuperado de <https://www.wikipedia.org>

ProColombia. (2024b). *Agroindustria abre las puertas de Boyacá a los mercados internacionales*. ProColombia, SlideShare. Recuperado de <https://www.slideshare.net>

Rodríguez Juárez, E. (2022). *David Ricardo: Principales aportaciones a la economía*.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/20245/principales-aportaciones-economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

The Decision Lab. (s.f.). *David Ricardo*. Recuperado de

<https://thedecisionlab.com/es/thinkers/economics/david-ricardo>

Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Secretaría de Desarrollo Empresarial le apuesta a la Comisión de Innovación y Competitividad*. Gobernación de Boyacá. Recuperado de

<https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/secretaria-de-desarrollo-empresarial-le-apuesta-a-la-comision-de-innovacion-y-competitividad/>

Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Funciones – Secretaría de Desarrollo Empresarial*. Gobernación de Boyacá. Recuperado de

<https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/funciones/>

Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Ministerio de Trabajo y Secretaría de Desarrollo Empresarial de Boyacá se unen por el trabajo decente*. Gobernación de Boyacá. Recuperado de

<https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/ministerio-de-trabajo-y-secretaria-de-desarrollo-empresarial-de-boyaca-se-unen-por-el-trabajo-decente/>

Grupo BCC. (s.f.). *Michael E. Porter*. Grupo BCC. Recuperado de

<https://grupobcc.com/co/speakers/michael-e-porter/>

VUI - Ventanilla Única de Inversión. (s.f.). *Boyacá impulsa inversión extranjera: Presenta proyectos estratégicos en España por COP\$8.8 billones*. VUI. Recuperado de <https://vui.gov.co/es/news/boyaca-impulsa-inversion-extranjera-presenta-proyectos-estrategicos-en-espana-por-copusd8-8-billones>

Gobernación de Boyacá. (s.f.). *Boyacá avanza en producción lechera y sus derivados*.

Gobernación de Boyacá. Recuperado de <https://956fm.boyaca.gov.co/boyaca-avanza-en-produccion-lechera-y-sus-derivados/>

Cámara de Comercio de Tunja. (s.f.). *Impulsamos a empresas del sector lácteo de Boyacá*.

Cámara de Comercio de Tunja. Recuperado de <https://cctunja.org.co/impulsamos-a-empresas-del-sector-lacteo-de-boyaca/>

Red Cluster Colombia. (s.f.). *Iniciativas de cluster en Colombia*. Red Cluster Colombia.

Recuperado de https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f/24/show-initiatives

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Mipymes de lácteos de Boyacá aumentaron productividad*. MinCIT. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/mipymes-de-lacteos-de-boyaca-aumentaron-productivi>

Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (s.f.). *ICA, aliado estratégico de las exportaciones agrícolas*. ICA. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-aliado-estrategico-exportaciones-agricolas>

Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (s.f.). *Boyacá, eje de transformación para el desarrollo rural integral*. ADR. Recuperado de <https://www.adr.gov.co/boyaca-eje-de-transformacion-para-el-desarrollo-rural-integral/>

Red Cluster Colombia. (s.f.). *Cluster de derivados lácteos de Boyacá*. Red Cluster Colombia.

Recuperado de

https://redclustercolombia.gov.co/storage/initiatives/documents/Cluster-de-derivados-lacteos-de-boyaca_1.pdf

Banco de la República. (s.f.). *Título del documento (Documento de trabajo No. 245)*. Banco de la

República. Recuperado de

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_245.pdf

Dirección de Inversión y Comercio. (2023). *Oportunidades de inversión en Colombia*. Ministerio

de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de

<https://www.mincit.gov.co/inversiones-colombia>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press.

Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. John Murray.

