

**Informe de práctica empresarial realizado en la empresa Federación Nacional de
Comerciantes Santander**

Willy Jhoel Rodríguez Ramírez

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

Director

Edgar Gerardo Cuellar Hernández

Especialista en Gerencia de Exportaciones y Docencia Universitaria

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

A mis padres, por ser la fuerza que me impulsó en cada paso de este camino. Gracias por enseñarme que no existen fronteras cuando se tiene determinación y por inspirarme a ser mejor cada día con su ejemplo. Este título de Negocios Internacionales es, ante todo, un logro compartido con ustedes.

A mi abuela, por su cariño infinito y por estar pendiente de cada detalle. Tu apoyo constante y esos cuidados diarios fueron el pilar que me permitió concentrarme en mis metas y llegar hasta aquí. Gracias por estar siempre, de la forma más noble y generosa.

Contenido

Introducción	11
1. Informe de práctica empresarial realizada en la federación nacional de comerciantes	12
1.1 Justificación.....	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2. Información de la empresa.....	14
2.1 Perfil de la empresa.....	14
2.1.1 Razón social de la empresa.....	14
2.1.2 Objeto social de la empresa.....	14
2.1.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	14
2.1.4 Estructura organizacional	14
2.1.5 Misión de la empresa.....	15
2.1.6 Visión de la empresa.....	15
2.1.7 Organigrama de la empresa	16
3. Aspectos económicos.....	16
3.1 Entorno macroeconómico	17
3.1.1 Factores Sociales	18
3.1.2 Factores Legales	19
3.1.4 Factores Políticos.....	22
3.1.5 Factores tecnológicos	23
3.1.6 Entorno Microeconómico.....	24

4. Portafolio de productos y/o servicios de la empresa.....	28
4.1 Fenalcobra.....	28
4.2 Formación Fenalco.....	28
4.3 Asesoría Jurídica.....	28
4.4 Procrédito.....	28
4.5 Registro de marca.....	28
4.6 Verificación comercial.....	29
4.7 Fenalco Solidario.....	29
4.8 Fenaldescuentos.....	29
4.9 Alquiler salones.....	29
4.10 Representación gremial.....	29
4.11 Aspectos del mercado que atiende la empresa.....	30
4.12 Sectores económicos representados.....	30
4.13 Servicios y áreas de intervención.....	31
4.14 Cargo y funciones desempeñadas.....	32
4.14.1 Cargo desempeñado.....	32
4.14.2 Funciones asignadas.....	32
4.15 Procesos, Procedimientos y Herramientas.....	46
4.15.1 Procesos.....	46
4.15.2 Procedimientos.....	47
4.15.3 Herramientas.....	47
5. Marco conceptual.....	48
6. Marco normativo.....	52

7. Aportes.....	54
7.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	54
7.2 Identificación de la situación problemática.....	55
7.3 Contribución de conocimiento a la empresa	56
7.4 Impacto desde los resultados y/o logros.....	57
7.5 Aportes de la empresa al proceso formativo	58
7.5.1 Fortalecimiento de la visión estratégica y gremial	58
7.5.2 Desarrollo de habilidades de mediación y diplomacia corporativa	58
7.5.3 Expansión del capital social y networking estratégico.....	59
7.5.4 Fomento de la autonomía, empoderamiento y liderazgo.....	59
8. Plan de mejora.....	60
8.1 Resumen ejecutivo	62
8.2 Contextualización del Plan de mejora.....	62
8.3 Objetivos del plan de mejora.....	63
8.4 Aspectos por mejorar	63
8.4.1 Ciclo de afiliación administrativa.....	63
8.4.2 Sistematización del seguimiento de prospectos en el CRM.....	64
8.4.3 Segmentación y difusión de servicios de valor agregado.....	64
8.4.4 Implementación de protocolos de calidad y atención al usuario	65
8.5 Metas del plan de mejora.....	66
8.5.1 Estandarización y digitalización operativa	66
8.5.2 Fortalecimiento del proceso comercial.....	66
8.5.3 Eficacia comunicacional segmentada.....	66

8.5.4 Excelencia en la experiencia del afiliado	66
8.5.5 Trazabilidad y gestión de datos	67
8.5.6 Acciones del plan de mejora.....	67
8.5.7 Indicadores/ Verificación	68
8.5.8 Acción: Digitalización de formularios de inscripción.....	69
8.5.9 Acción: Manual de procedimientos estandarizado.....	70
8.5.10 Acción: Depuración y parametrización del CRM	71
8.5.11 Acción: Producción y distribución de boletines técnicos.....	72
8.5.12 Eventos de networking y ruedas de capacitación.....	73
8.6 responsables	74
8.7 Recursos.....	74
8.7.1 Recursos tecnológicos	74
8.7.2 Recursos humanos.....	75
8.7.3 Recursos materiales y de infraestructura.....	75
8.8 Cronograma.....	76
9. Conclusiones.....	77
10. Recomendaciones.....	77
Referencias.....	80

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora</i>	60
Tabla 2. <i>Indicador: "Digitalización de formularios de inscripción"</i>	69
Tabla 3. <i>Indicadores: "Manual de procedimientos estandarizado"</i>	70
Tabla 4. <i>Indicador "Depuración y parametrización del CRM"</i>	71
Tabla 5. <i>Indicador "Producción y distribución de boletines técnicos"</i>	72
Tabla 6. <i>Indicador de "Eventos de networking y ruedas de capacitación"</i>	73
Tabla 7. <i>Responsables y sus funciones</i>	74

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Fenalco Santander</i>	16
Figura 2. <i>Promedio de exportación e importaciones de bienes y servicios</i>	21
Figura 3. <i>Tasa de desempleo y población ocupada de Santander</i>	22
Figura 4. <i>Aspectos de protección al consumidor</i>	27
Figura 5. <i>Reunión mesa sectorial de vigilancia</i>	34
Figura 6. <i>"Logo Expoidiomas"</i>	35
Figura 7. <i>Modelo CANVA de negocios</i>	37
Figura 8. <i>Logo Santander Importa</i>	39
Figura 9. <i>Reunión con secretaría de Hacienda</i>	40
Figura 10. <i>Santander Compra Santander</i>	42
Figura 11. <i>Mapeo de los concesionarios del Área Metropolitana</i>	43
Figura 12. <i>Impacto en las ventas mes de las madres</i>	46
Figura 13. <i>Impacto en las ventas mes de las madres</i>	46
Figura 14. <i>Logo Podcast Fenalco</i>	55
Figura 15. <i>Cronograma plan de mejora</i>	76

Resumen

Este informe presentará lo desarrollado como trabajo de prácticas en la Federación Nacional de Comerciantes, seccional Santander: La Federación le permite al practicante desenvolverse de acuerdo con las habilidades demostradas con el tiempo de permanencia, además del conocimiento que puede aplicar a lo largo del soporte prestado al área asignada con sus funciones. Enfocado al área de Integración Empresarial, la cual está conformada de forma externa por los empresarios en mesas sectoriales con representación gremial por parte de Fenalco, y de forma interna por la Gerente General, las coordinadoras de mesa, por último, como soporte y apoyo de las mismas, el practicante, veremos cómo funciona una entidad sin ánimo de lucro, además de las iniciativas llevada por parte de la Federación para la reactivación del comercio, en cuanto a políticas restrictivas y regresivas que inciden directa o indirectamente, cabe resaltar la importancia de la reactivación después de la coyuntura actual en Colombia y en el mundo por el SARS COVID 19. Nos encontraremos con los diferentes eventos &/o propuestas, sectoriales llevados a cabo para reactivar y proteger el activo más importante de las ciudades, las empresas, lo importante que son los puentes entre la academia, el sector privado y el sector público, este último dictamina medidas que afectan las empresas, por tanto, en un efecto dominó afectan a la academia, no les permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos, generando poco desarrollo y oportunidades para la nación.

Palabras clave: federación nacional de comerciantes, integración empresarial, mesas sectoriales, representación gremial

Abstract

This report will present the work carried out as an internship at the Federación Nacional de Comerciantes, Santander section: The Federation allows interns to develop according to the skills they demonstrate during their time there, in addition to the knowledge they can apply throughout the support provided to the area assigned to them. Focused on the area of business Integration, which is made up externally by entrepreneurs in sectoral roundtables with union representation by Fenalco, and internally by the General Manager, the roundtable coordinators, and finally, as support for them, the intern will see how a non-profit organization works, in addition to the initiatives carried out by the Federation for the reactivation of trade, in terms of restrictive and regressive policies that have a direct or indirect impact. It is worth highlighting the importance of reactivation after the current situation in Colombia and the world due to SARS COVID-19. We will encounter different events and/or proposals carried out by different sectors to reactivate and protect the most important assets of cities and businesses, and the importance of bridges between academia, the private sector, and the public sector. The latter dictates measures that affect businesses, which in turn have a domino effect on academia, preventing students from applying their knowledge and generating little development and opportunities for the nation.

Keywords: federación nacional de comerciantes, business integration, sectoral roundtables, union representation

Introducción

Conforme a las existentes opciones de grado que ofrece la Universidad Santo Tomás, para aspirar a obtener el título profesional en Negocios Internacionales, tomando como elección las prácticas empresariales, que dentro del marco legal establecido tienen una duración de 6 meses, aprobadas y realizándolas en la Federación Nacional de Comerciantes, seccional Santander, la cual cuenta con un convenio vigente con la Universidad, como ámbito propicio al desarrollo profesional y personal del estudiante, en un ecosistema empresarial de diferentes sectores productivos de la economía Santandereana, facilitan el adecuado desenvolvimiento del estudiante para aplicar conocimientos adquiridos en la academia y aptitudes adquiridas en el diario del mundo corporativo, aprovechando la cercanía de Fenalco con el sector público como aliados estratégicos al comercio formal. La necesidad de desarrollar esta práctica surge a partir de la necesidad de ser impulso de desarrollo y crecimiento entre el sector real y la academia creando un ambiente de simbiosis aplicando los conocimientos adquiridos en la Universidad Santo Tomás aplicándolos como soporte a la coordinación de las mesas sectoriales de la Federación Nacional de Comerciantes quien da el ambiente y espacios adecuados para los mismos. Basado en la carrera de Negocios Internacionales y sus diferentes enfoques aplicables a la vida diaria empresarial, los diferentes retos encontrados, entre tantos que deben ser superados, entre los más importantes identifiqué las múltiples directrices de orden público, restrictivas, incentivos, o marco normativo, enviadas por el gobierno nacional, regional y municipal ya sea correspondiente al legislativo, ejecutivo o haciendo que deben ser superados por empresarios y comerciantes, adaptarse para poder seguir siendo competitivos y sobresalientes.

1. Informe de práctica empresarial realizada en la federación nacional de comerciantes

El presente informe es acerca de la práctica realizada en la Federación Nacional de Comerciantes y cómo funciona la representación gremial del sector empresarial antes los diferentes retos asumidos día a día por los empresarios santandereanos, analizando desde diferentes perspectivas, las soluciones y aportes realizados por la Federación representando las diferentes mesas sectoriales subdivididas en las empresas que las conforman para las soluciones y mejoras dadas por la Federación Nacional de Comerciantes y el apoyo constante suministrado por la misma.

1.1 Justificación

La práctica empresarial es la manera de reafirmar los conocimientos y habilidades aprendidas en la academia, para acentuarlas en el sector real, aportando valor y diferencial a todo lo aprendido, aplicándolo de manera objetiva y profesional en un ámbito laboral, ayudarán al desarrollo personal y laboral de mi inicio en el mundo corporativo, además de lo importante que es la consecución de contactos para incursionar proyectos a futuro y aprender de diferentes sectores de la economía o diferentes disciplinas, el beneficio de trabajar en una compañía la cual sus principales clientes son empresarios de todo tipo de industria en la región, un capital social con un valor muy importante.

Aplicando lo aprendido contribuyendo en la representación gremial de Fenalco Santander quién se encarga de ser mediador e impulsador de la unión del comercio y las empresas adscritas en Santander ya sea con propuestas de valor que impulsen las mismas o la unión ante eventuales directrices del gobierno nacional, regional o local, que entorpezcan el desarrollo de las empresas

como mediador de diálogo y aportante en pro del comercio y el empresariado Santandereano, así como el enlace para la comunicación por parte del gobierno en sus diferentes ámbitos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Optimizar la gestión gremial y la visibilidad institucional de Fenalco Santander mediante el soporte técnico a mesas sectoriales y el diseño de estrategias de comunicación innovadoras, como la creación de un formato podcast, para dinamizar la relación entre el gremio y sus afiliados durante el periodo de prácticas.

1.2.2 Objetivos específicos

Coordinar el soporte técnico y operativo de las mesas sectoriales (Vigilancia y Seguridad Privada, Concesionarios, Instituciones de Idiomas, Insumos Químicos, Inmobiliarias, Grandes Superficies, Educación, Centros Comerciales, Transporte Terrestre), facilitando la socialización de planes estratégicos y la validación de propuestas de valor frente a los empresarios.

Diseñar y proponer canales de comunicación alternativos, liderando la creación original del Podcast Fenalco como una iniciativa propia para la difusión de temas de interés gremial y el fortalecimiento de marca.

Apoyar la ejecución de proyectos de dinamización comercial, tales como la VII versión de “Santander Compra Santander” y “Expoidiomas”, utilizando metodologías de modelos de negocio (CANVA) para asegurar su viabilidad.

Gestionar espacios de diálogo y mesas de trabajo sobre orden público, colaborando en la organización de reuniones enfocadas en medidas de seguridad ante alteraciones sociales, protegiendo la estabilidad de los establecimientos comerciales.

2. Información de la empresa

2.1 Perfil de la empresa

2.1.1 Razón social de la empresa

Federación Nacional de Comerciantes seccional Santander.

2.1.2 Objeto social de la empresa

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus afiliados a través de la representación gremial. Promover la unión de los comerciantes, la solidaridad y cooperación de los empresarios santandereanos, impulsando su integración a través de mesas de trabajo sectorial.

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

- *Dirección:* CRA 20 # 36 - 49, Bucaramanga, Santander.
- *Teléfono:* (607) 6972297 EXT 120
- *Correo Electrónico:* Gerenteintegracion@fenalcosantander.com.co
- *Jefe Inmediato:* Diana Carolina Blanco Jaimes

2.1.4 Estructura organizacional

Fenalco Santander al ser una entidad sin ánimo de lucro sus funciones y desempeño es distinta al de una empresa privada, se desenvuelve como un modelo híbrido que combina la representación gremial en conjunto con la gestión operativa técnica. La jerarquía donde la asamblea y la junta directiva dan las directrices políticas y estrategias a seguir mientras que la dirección de la Federación desarrolla y coordina las principales áreas, integración empresarial, legal y cartera, contabilidad, comercial, formación y comunicaciones conformado por profesionales y técnicos especializados en cada área.

2.1.5 Misión de la empresa

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país. (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

2.1.6 Visión de la empresa

Para el 2023 FENALCO Santander será el aliado estratégico por excelencia del empresario Santandereano, contaremos con más de 1.000 afiliados directos activos en la región, que fortalecerán la sostenibilidad financiera y se destacará por su liderazgo en la innovación en sus procesos y servicios prestados que impulsan la competitividad empresarial, siendo la voz en defensa de los intereses del comercio ante las instituciones público – Privadas del

departamento y será un referente para sus agremiados en el proceso de transformación del comercio (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

2.1.7 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama Fenalco Santander



3. Aspectos económicos

En los aspectos económicos que someteremos análisis, haremos una mira detallada a las variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en el desarrollo de su actividad como entidad sin ánimo de lucro a Fenalco Santander en pro de su lucha para defender e incentivar el mejor ambiente para el empresariado y el comercio santandereano.

Se realizará para el aspecto macroeconómico un esbozo de la matriz de SLEPT, pilares básicos para el funcionamiento de la estructura y en el ámbito en el que se desarrolla una empresa tal como Fenalco Santander que viene operando desde 1945.

La historia de Fenalco Santander se remonta a la transformación de la antigua Sociedad Santandereana de Comerciantes e Industriales, la cual se integró formalmente a la Federación Nacional en 1948, consolidando un legado que hoy suma 80 años de liderazgo gremial en el departamento (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

A nivel nacional apoyando la mejora de la sostenibilidad y el crecimiento empresarial con una vasta experiencia, si bien es una entidad dedicada al respaldo del comercio los índices macroeconómicos post pandemia son muy importantes ya que muchos de ellos están sujetos a las importaciones y las importaciones de varios marcos regulatorios y económicos, entre estos el sector de concesionarios que fue ampliamente afectado por la falta de repuestos, el repunte del dólar y la iliquidez del mercado, los centros comerciales con marcas internacionales y las cadenas de valor a sectores tales como los insumos químicos.

Así mismo depende bastante de como a sus afiliados en pocas palabras les vaya, como los índices macro y microeconómicos inciden directamente reduciendo su productividad y rentabilidad aún más en un país como Colombia que comparte la realidad latinoamericana de la inestabilidad política y socioeconómica, en el ámbito microeconómico, mientras tanto se basa en el análisis de cómo se desenvuelve la empresa en base a su principal sostenimiento que son sus clientes, como supera y enfrenta su competencia directa e indirecta que es bastante fuerte, y el agregado de valor que ofrece la entidad ante el empresariado.

3.1 Entorno macroeconómico

El ámbito de expansión de Fenalco Santander atraviesa diferentes desafíos macroeconómicos, el resultado de su crecimiento y sostenimiento va directamente ligado a los números, situaciones sociopolíticas regionales que incidan en el desempeño de las empresas de sus clientes (afiliados) a Fenalco Santander, por tanto, haremos un análisis general de los factores

que no permitan el pleno avance de las empresas y sectores ligados a Fenalco, con una Matriz SLEPT podremos detallar los indicadores de esta Matriz, entre los que están Sociales, Legales, Económicos, Políticos y Tecnológicos, bastante importantes para los sectores ligados a Fenalco Santander, estas matices de la Matriz nos permitirá tener una mejor visión sobre el desempeño y el escenario sobre el cual Fenalco se desenvuelve y la trazabilidad que ha tenido en el departamento permitiendo el aumento de sus afiliados “más de 600 fenalquistas”.

3.1.1 Factores Sociales

En Colombia un país con una parte social muy sensible es importante este factor que es bastante poco tomado en cuenta por las empresas, bajo un contexto postpandemia de los principales afectados fue la parte social, incidiendo directamente en las empresas una pandemia que impulsó el cambio de mentalidad del consumidor acelerando el uso de la tecnología y los comportamientos de compra que trae consigo un vuelco a los canales digitales llevado por la necesidad de evitar el contacto y las aglomeraciones llevó a cabo que los consumidores obligaran al comercio actualizar, mejorar o dado caso crear los canales digitales para la venta, postventa y presencia digital que se veía proyectado años atrás, pero un evento del tamaño de una pandemia obliga a las empresas en tiempo récord crear un mundo adverso tecnológico por la necesidad generalizada del consumidor.

Los protocolos de Bioseguridad para la reactivación de económica ha sido un costo altísimo para las empresas agregando a sus costos operativos mantener aforos, los protocolos tanto con sus clientes como con los trabajadores permitiendo el trabajo continuo y cumpliendo con el marco regulatorio estatal.

Retomando la idea inicial de Colombia como país que se ha visto afectado profundamente en la parte social, una pandemia es no menos una estocada final a un país que sufre de muchas necesidades marcadas por el conflicto, la desigualdad, y corrupción e impunidad, incrementando las cifras de inseguridad y focos de violencia a nivel departamental, lo que por parte de Fenalco llevó a la exigencia en el aumento de la presencia policial y los entes de control en pro del cuidado del comercio generadores de empleo y desarrollo.

3.1.2 Factores legales

Los entes gubernamentales y la gestión de los gobiernos locales fueron fundamentales en la reactivación económica y la transición económica, que se vio fuertemente afectada por la pandemia principalmente al comercio, la flexibilidad, el control y la dinamización fue primordial, ya que los decretos de apertura y tránsito de las personas era necesario para mantener una cifra de UCI adecuada sin restringir el comercio, ahí es donde Fenalco era fuerte participe apoyando la flexibilización de las dinámicas de apertura para el comercio que principalmente vive de la presencia de los consumidores, entre tantas de las normas eliminar el “pico y cedula” así como las diferentes propuestas en transición entre esas según el diario la Opinión en un artículo acerca de la solicitud hecha, “la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) envió una solicitud al Min. Salud para que aclare los cambios en las medidas de bioseguridad, pues, aunque en la Resolución se eliminaron varios puntos, no hay claridad.” (La Opinión, 2021, pág. 1) Ya que el Minsalud mantenía solo el pico y cedula para bancos y centros comerciales, un sector importante para la Federación.

Las medidas además que iban en pro de la bioseguridad de las personas, se basaban en una de las partes fundamentales más importantes golpeadas por la pandemia entre esas la normativa laboral modificada para evitar los despidos masivos manteniendo el aparato productivo estable, normativa como los subsidios a la nómina fue un alivio empresarial que permitió a las empresas, clientes de Fenalco Santander no recortar en gastos administrativos como la afiliación a la Federación además de que el resultado de estos auspicios se dé como resultado a mesas de concertación nacional y PMU nacional con Fenalco Nacional otros gremios y Gobierno Nacional, permitiendo que algunas empresas santandereanas no quebraran y siguieran en firme en apuestas a un gremio solido como lo es Fenalco.

3.1.3 Factores económicos

El principal factor en esta tarea de representación gremial, la reactivación económica una importante matiz llevada a cabo como trabajo fue importante para el crecimiento del gremio después de atravesar la coyuntura SARSCOV19, la generación de escenarios que impulsaran el comercio, facilitaran el mismo y mostraran el trabajo de sus afiliados fue importante, después del confinamiento el efecto rebote en el 2021 debía ser manejado de la mejor manera, apoyar y coordinar en conjunto con el gobierno nacional propuestas tales como los DIAS SIN IVA, que ayudaron a dinamizar la compra y los clústeres en el comercio así como vaciar los inventarios represados debido al confinamiento en el año anterior.

La mayoría de nuestra economía local depende de las importaciones, a nivel mundial el comercio internacional enfrente la grave crisis de contenedores lo que elevó el precio de los fletes hasta en un 500% en algunas partes del mundo.

Según la OMC, los servicios mundiales de transporte, en particular, aumentaron un 45% interanual en el tercer trimestre de 2021 y un 12% con respecto al mismo período de 2019. La recuperación se vio impulsada por el aumento de la demanda de bienes de los consumidores a raíz de los confinamientos, la disminución de los servicios que requieren la proximidad física y las medidas de estímulo fiscal adoptadas en las economías avanzadas. El incremento súbito de la demanda, junto con las restricciones relacionadas con la pandemia, dieron lugar a una congestión de los puertos, una asignación inadecuada de los contenedores en todo el mundo y demoras, lo que a su vez provocó una fuerte subida de las tarifas del transporte marítimo. En el tercer trimestre de 2021, las exportaciones de servicios de transporte de Asia aumentaron un 71% interanual y un 46% con respecto al tercer trimestre de 2019. (Organización Mundial del Comercio, 2022, p.1).

Organización mundial del comercio, lo que a nivel comercial en Santander disparó la inflación, retraso el abastecimiento de materias primas y productos finalizados como vehículos rezagando la economía local.

Figura 2. Promedio de exportación e importaciones de bienes y servicios



Nota. Tomado de (OMC, la UNCTAD y el ITC, 2022).

Santander siempre se ha destacado por mantener cifras de desempleo bajas de la media nacional, pero con una alta informalidad, casi siempre cifras de un dígito en números de prepandemia, como lo muestra el gráfico del DANE, un reto importante afrontar por el empresariado santandereano, siendo una de las cifras más estables a nivel nacional un desempeño destacable de sus empresarios y comerciantes a pesar de los retos que surgieron postpandemia y claramente en el año 2021 como se observa el dígito más alto en años, lo que disminuye la capacidad de compra en los hogares santandereanos impidiendo la reactivación a buen ritmo.

Figura 3. Tasa de desempleo y población ocupada de Santander

1.6. Tasa de desempleo y población ocupada departamento de Santander



(Tomado de Departamento Administrativo Nacional y Estadística, 2022).

3.1.4 Factores Políticos

Este ha sido uno de los años más importantes de coyuntura política nacional, viéndose empañado por los paros a nivel nacional, ha sido y será uno de los factores más trascendentales a nivel histórico para un país como Colombia, el Paro Nacional de abril a junio, en los que Fenalco

Santander fue calve en la mediación antes los bloqueos y la afectación del comercio principalmente los que bloquearon las vías que conducen del interior del país a la costa atlántica, Santander principalmente se vio afectado ya que es una arteria un puerto terrestre muy importante para la dinámica nacional en el transporte de mercancías y movilización de personas un punto crítico añadirle a la reactivación económica que se vio retrasada por este bache sociopolítico, que desabasteció la economía local tanto por las importaciones provenientes de la costa atlántica como uno de los principales socios comerciales de Santander para la economía loca, que es Cundinamarca, Bogotá.

Una de las razones políticas a analizar del porqué del paro nacional fue dado por la Ley de Inversión Social, una reforma tributaria que buscaba buscar fondos después de la pandemia que necesitó más de las finanzas estatales para atender la emergencia sanitaria en la salud del país, y la fuerte estructura logística que se necesitó para atenderlo lo que dejo las arcas del estado en números rojos, además de las ayudas sociales la implementación de vacunas, etc. Afectando directamente en el bolsillo de los consumidores y el año fiscal de los comerciantes.

Como estocada final la polarización política a nivel nacional por un país que se ha visto envuelto desde sus inicios en división política y polarización antes de las elecciones políticas del 2022 y la incertidumbre en inversión económica y extranjera por la división electoral en el país.

3.1.5 Factores tecnológicos

Este fue uno de los factores más beneficiosos para el comercio ya que acelero el desarrollo del mismo, las personas se vieron prácticamente obligadas a necesitar de herramientas tecnológicas lo que agilizó la modernización del comercio santandereano la entrada a nuevos mercados y abarcar mayores clientes el ingreso o la implementación de canales digitales que ya eran

necesarios, además de la mejora continua en canales de pago para evitar el uso de efectivo que impide el cuidado de la bioseguridad, incluso, el retraso del país en estas dinámicas de hace años en los que otros países ya nos llevaban gran ventaja, además de la formalización contable y fiscal por el uso del comercio de las transacciones en línea, la formalización del comercio que ha sido estandarte de Fenalco Santander.

3.1.6 Entorno Microeconómico

Como ya hemos comentado el pleno desarrollo de Fenalco Santander pende de la evolución de sus clientes como empresa y el comercio santandereano, pero es una cadena productiva ya que Fenalco como representante gremial aboga y gestiona por el mejor escenario para que las empresas puedan tener el mejor avance en sus actividades comerciales diarias. En este esbozo microeconómico analizaremos factores tales como el poder de negociación de los proveedores, competidores directos de la empresa, comportamiento y poder del consumidor local, y la relación con sus clientes, este conjunto de factores analizados por separado nos permite ver detalladamente las oportunidades o amenazas para la entidad en sus actividades diarias.

El poder de negociación de los proveedores en este caso perdió bastante influencia ya que la escasez de mercancías a nivel global se vio afectada debido al parón en la producción en el 2020 en la mayoría de empresas, las cadenas de valor, y los clústeres, un ejemplo de esto fue los chips, que son utilizados para aparatos electrónicos y vehículos, además de la escasez de contenedores a nivel global la mala organización y reparto de los mismos priorizando a las grandes superficies, dejando a los pequeños y medianos comerciantes (mayor categoría de afiliados a Fenalco) a la deriva y la libre competencia que por esta acción encarecía sus insumos o de tajo dejarlos sin inventario.

Entre los competidores directos de la empresa ingresan pesos pesados poniendo a prueba la competitividad de Fenalco para afrontar la competencia, exaltando que a pesar de que en algunos escenarios son con bastante desventaja para la entidad, mencionando algunos entre ellos la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a nivel local, a nivel nacional la ANDI asociación nacional de industriales. En cuanto a la cámara de comercio, es una entidad privada que cumplen funciones públicas como el registro mercantil, por tanto, cuenta con un rango de ingresos bastante sólido lo que le permite generar e innovar con mayor expectativa sin depender de un ingreso que no es obligatorio como el pago de la mensualidad o anualidad, la base de sus recursos sostiene una amplia gama de estructura tecnológica y capital humano que permite atraer cada vez más empresas, expandir su presencia y desarrollo. Por otro lado la ANDI (Asociación nacional de industriales) se lleva la parte grande del pastel, las grandes y medianas empresas, a pesar de que Fenalco tiene una mayor vocería en los medios nacionales, y presencia en las mesas de concertaciones estatales la ANDI tiene afiliados grandes del tipo mega industriales, multinacionales lo que le permite tener pocos afiliados para un mayor manejo pero un gran ingreso de recursos para su sostenimiento por el tamaño de sus afiliados si bien muchas veces no se cruzan intereses entre gremios, muchas de las empresas pueden tener perfil para pertenecer a la Federación.

Ahondando en este análisis microeconómico en un año de volatilidad económica social y política para una entidad apolítica pero que representa a cientos de empresarios destacados en la cuarta economía a nivel nacional, es importante analizar la base de todo, los clientes, el consumidor final su comportamiento, que tanto poder representar para la entidad y las empresas que lo componen. Con un gobierno nacional solicitando recursos a través de reforma tributaria para solventar la deuda adquirida dirigidos a solucionar los grandes gastos generados en pandemia, recortes de personal para subsistencia de las empresas nos encontramos con un mercado local no

solo retraído sino también con gran pérdida adquisitiva, el consumidor santandereano se transformó en cazador de ofertas por eso las propuestas tales como Expoidiomas, Santander Compra Santander entre otras y el fuerte respaldo a iniciativas como los días sin IVA por parte del gobierno Nacional y el ya posicionado pero afectado Black Friday un viejo conocido por ser comercial pero con anomalías particulares por la afectación mundial al comercio.

Finalizando este breve análisis la relación con los clientes, en este caso afiliados a la agremiación más grande de Santander, un cambio acelerado se vio presente en la relación con los clientes debido a la transición de los transaccional a lo híbrido debido a los grandes factores como los canales digitales, manejo de la bioseguridad o como se preveía la instantaneidad una necesidad creciente en los últimos años creada por el rápido avance de la tecnología, fue necesaria una fidelización postpandemia ya que así como tras los cierres físicos, tras la re apertura fue necesaria una experiencia física dentro de los establecimientos comerciales los afiliados reforzaron el servicio al cliente para competir contra la experiencia de la compra online, con propuestas de magnitud como MOTORFEST que reunía los concesionarios afiliados reunidos en un solo lugar mostrando sus vitrinas y nuevas ofertas comerciales en una feria automotriz una experiencia nueva y solida ante la necesidad de la cercanía de las marcas con los clientes después de tanto tiempo sin dejar de cumplir los protocolos de bioseguridad, aforos y limpieza fue valorado por los clientes que deseaban adquirir en una experiencia física, los comercios que mejor cumplieron con estas regulaciones y medidas de seguridad lo vieron reflejado en sus ventas ya que la sensación de seguridad era percibida, por tanto mejor flujo de personas en las empresas viéndose plasmado en las ventas.

Figura 4. *Aspectos de protección al consumidor*

(Tomado de Fenalco Sur de Santander, 2021).

Debido a los problemas logísticos a nivel internacional en el año 2021, la crisis de contenedores, el precio del petróleo, el detenimiento de la producción de las mega factorías que represó pedidos, fue un punto crítico en la microeconomía para los empresarios y comerciantes de

Santander por la demora en entregas, gestión de reclamos y garantías, por tanto, Fenalco en pro de mejorar la relación cliente de sus afiliados con uno de sus productos más destacados las capacitaciones y asesorías legales, en este caso cualificando a sus afiliados en normativa de Protección al Consumidor para evitar sanciones y mejorar su reputación de marca.

4. Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

4.1 Fenalcobra

“La tendencia actual a la tercerización de la cobranza en fases tempranas de mora permite a su empresa concentrarse en su actividad principal y dejar que FENALCO realice sin costo la recuperación de su cartera” (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.2 Formación Fenalco

“Ofrecemos al talento humano la mejor opción de aprendizaje y formación, con el fin de fortalecer la productividad, conocimiento y competitividad del empresario en la región” (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1)

4.3 Asesoría Jurídica

“Brindamos asesoría gratuita con abogados especializados en temas de derecho laboral, comercial y civil” (Federación Nacional De Comerciantes, 2021, p.1).

4.4 Procrédito

“Tenemos a su disposición la central de información más grande del sector comercio que le permite conocer el comportamiento crediticio de sus clientes, minimizar el riesgo de otorgar créditos y vender tranquilidad” (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.5 Registro de marca

Gestión documentaria y proceso para la realización del registro de marca.

4.6 Verificación comercial

Fenalco cuenta con una de las bases de datos más grandes del país, por tanto, puede gestionar la verificación comercial, y además de su central de riesgo autorizada.

4.7 Fenalco Solidario

Certificado de responsabilidad social: incentiva y reconoce las prácticas de responsabilidad Social de los empresarios y entidades de nuestra sociedad generando mayor compromiso promoviendo el desarrollo de esta (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.8 Fenaldescuentos

Sección digital en la página web, en donde se podrá visibilizar los servicios y productos que ofrecen los afiliados con sus respectivos descuentos especiales (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.9 Alquiler salones

Alquiler de salones para eventos y capacitaciones en las instalaciones de Fenalco y su auditorio especial, realizando de manera amena encuentros empresariales, en el cual incluye video beam, aire acondicionado, internet inalámbrico (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.10 Representación gremial

Nuestro objetivo misional más importante es el de respaldar y representar efectivamente sus intereses frente a cualquier institución pública o privado, en los diversos temas que pueden

afectar individual o colectivamente el óptimo desempeño de su actividad comercial (Federación Nacional de Comerciantes, 2021, p.1).

4.11 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Fenalco Santander es el gremio que representa los intereses del sector comercio y servicios en el departamento. Su alcance es transversal y fundamental, agrupando desde microempresas hasta grande multinacionales.

Los aspectos del mercado que atiende se dividen principalmente en sectores representados y servicios de apoyo empresarial.

4.12 Sectores económicos representados

Fenalco categoriza a sus afiliados en mesas sectoriales para atender las necesidades que tengan, de acuerdo con el objeto social que tenga cada empresa:

- *Automotriz*: incluye la venta de vehículos nuevos, usados y uno de los sectores con cifras más altas en el departamento, las motocicletas.
- *Tiendas y grandes superficies*: representa a supermercados, tiendas de conveniencia, grandes superficies y centrales de abastos.
- *Servicios profesionales*: inmobiliarias, instituciones educativas, funerarias y servicios de consultoría en diferentes áreas.
- *Tecnología y comunicaciones*: venta de equipos, software, y servicios de telecomunicaciones.
- *Comercio exterior*: empresas dedicadas a la logística, importación y exportación.

- *Seguridad y vigilancia:* además de tener su propia empresa de vigilancia que suple como servicio adicional para algunos afiliados que deciden tener este servicio, agremia otras empresas bastante fuertes en este sector.

4.13 Servicios y áreas de intervención

- *Defensa gremial:* actúa como vocero ante entes gubernamentales en temas de políticas tributarias, seguridad ciudadana y regulaciones locales (Como el pico y placa, impuestos municipales o impuestos departamentales).
- *Información y análisis:* genera estudios de hábitos de consumo, tendencias, bitácoras económicas y datos sobre la confianza del comercio en el área metropolitana de Bucaramanga, y el resto del departamento.

Formación y capacitación: programas de actualización en ventas, marketing digital, servicio al cliente y bastante importante normativa legal.

- *Networking y Ferias:* organización de eventos comerciales (como el Día del Tendero, Santander Sobre Ruedas, La Noche de los Mejores, Santander Compra Santander).
- *Protección al comerciante:* servicios de información comercial (Como Procrédito) para evaluar el riesgo crediticio y proteger la cartera de los negocios o expedición de certificado de Responsabilidad Social Empresarial.
- *Transformación digital:* ayudar al comercio tradicional a migrar hacia modelos de e-commerce.

4.14 Cargo y funciones desempeñadas

4.14.1 Cargo desempeñado

- Practicante soporte área integración empresarial.
- Horario: 8:00 AM a 6:00PM, lunes a viernes.

4.14.2 Funciones asignadas

- *Empalme y asignación de mesas sectoriales correspondientes a dar soporte durante la práctica.*

Cada año Fenalco Santander realiza un plan estratégico correspondiente a cada mesa sectorial, conformadas por los afiliados a la Federación que trabajan en un sector de interés común, y así llevar un trabajo mancomunado ordenado con las acciones a tomar para terminar el año con éxito de la mano de la Federación y las empresas, los sectores empresariales que me fueron asignadas en el transcurso para apoyar, entre esas están, el sector de Concesionarios, representado por las más reconocidas marcas de vehículos en el mundo, se discuten temas transversales del tipo comercial para incentivar éste sector. Tenemos también al sector de Instituciones de Idiomas, asignado especialmente para llevar como mesa encargada, validando y llevando a cabo el proyecto llamado Expoidiomas 2021. El Sector de Insumos Químicos es un fuerte sector del centro de Bucaramanga, en las diferentes reuniones mensuales que se abordan, se incluyen temas de seguridad, buenas prácticas y formación empresarial. Sector Inmobiliario es reconocido en Santander por su gran desarrollo y modernización, de este sector se abordan temas de tecnificación del sector y modernización en su estructura a raíz de la coyuntura Nacional por el COVID-19. Grandes Superficies, como se le cataloga a los almacenes de cadena, conforman la mesa los más destacados del país, Almacenes Éxito, Yumbo, Oxxo, Más x Menos, entre otros, discutiendo temas

transversales tales como, medidas por decretos emitidos desde las instituciones locales para contrarrestar los altos contagios dados en todo lo que va corrido del año 2021, pico y cédula toques de queda. Mesa sectorial Educación, conformadas por las instituciones educativas de educación superior más destacadas del Área Metropolitana de Bucaramanga, incluyendo mi alma máter la Universidad Santo Tomás, institución con la que casi de manera simultánea a mi ingreso a Fenalco se da inicio al proyecto Santander Importa en acompañamiento del Centro de Consultoría Empresarial, adscrito a la USTA. Cómo soporte adicional, la gerencia me solicita apoyo en la mesa sectorial manejada por ella, correspondiente a los Centros Comerciales más importantes de Santander, con el fin de promover el comercio y la afluencia de personas en los mismos. Por último, pero no menos importante, el sector de Transporte Terrestre, Vigilancia y Seguridad Privada, este primero analizando, cuestionando los decretos emitidos por la Secretaría de Tránsito de Bucaramanga, que han sido muy cambiantes en los últimos años acorde al cambio de infraestructura general y vial de la ciudad. Incentivando la reactivación de la mesa sectorial de Vigilancia y Seguridad privada se dialogan temas importantes tales cómo las buenas prácticas en el sector y apoyo para el reforzamiento de la seguridad ciudadana.

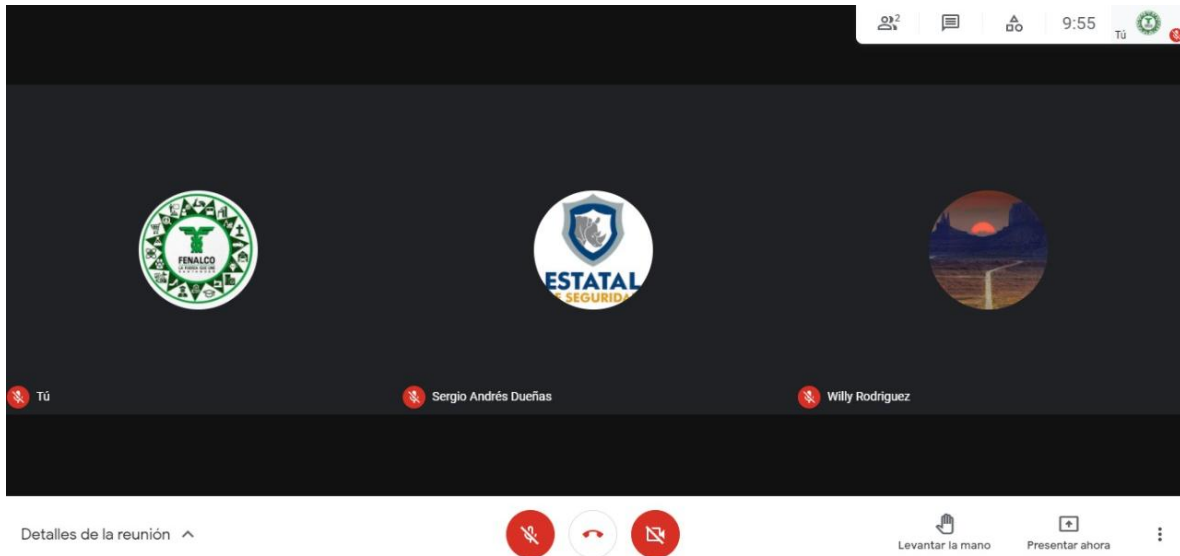
- *Socialización plan estratégico 2021 mesa sectorial vigilancia*

Camila Céspedes coordinadora de integración y la mesa sectorial, realiza la divulgación del plan estratégico 2021 para el sector de vigilancia:

El plan estratégico de sector vigilancia es mostrado al empresario realizando énfasis en los objetivos sectoriales los cuáles se divulgan en el desarrollo de la reunión, para la reactivación de la mesa sectorial, y en conjunto con las demás empresas pertenecientes a la mesa, para aunar esfuerzo en integrar el sector de forma que se cumplan al 100% los objetivos planteados en el Plan.

El empresario Freddy Ariza de Estatal de Seguridad, se mostró interesado en cumplir los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2021, además de poder entablar reuniones con los demás empresarios pertenecientes a este sector.

Figura 5. Reunión mesa sectorial de vigilancia



Se realizó acercamiento con el empresario para darle a conocer el portafolio de servicios, beneficios y oportunidades que obtiene su empresa por ser aliado de la Federación.

- *Presentación plan estratégico para mesa sectorial idiomas 2021*

Las diferentes gestiones hechas en años pasados con las secretarías de educación de los municipios.

La muestra del desarrollo de eventos que logren la visibilidad del sector y la reactivación económica del mismo y los resultados que se obtendrán con este.

Reactivación de la mesa sectorial de idiomas para facilitar la representación del sector ante entidades públicas reguladoras del sector.

- *Socialización propuesta de Fenalco para EXPOIDIOMAS 2021, sometida a diálogo y cambio por lo empresarios*

La propuesta de EXPOIDIOMAS 2021. Se propone que sea de forma virtual, debido a la

Figura 6. "Logo Expoidiomas"



Nota. Logo tomado de Fenalco Santander en el desarrollo de Expoidiomas 2021.

contingencia nacional que prohíbe la aglomeración de personas en eventos. EXPOIDIOMAS 2021 será de forma virtual en el cual se expongan los diferentes programas y agencias pertenecientes al evento mediante un en vivo, o conferencia masiva.

Se deberá en forma conjunto realizar una semana antes, la socialización y expectativa del evento al público objetivo.

El señor Kevin Dooneys, gerente de Best English Institute propuso el acercamiento con entidades financieros, corporaciones, cajas de compensación y/o cualquier entidad que pueda financiar este tipo de proyectos educativos. Para dar asequibilidad a los programas.

El señor Ciro Caballero, gerente de Alianza Francesa en Bucaramanga, propuso el replanteo de la financiación e ingreso de las personas al evento y los programas educativos culturales.

El señor Miguel Varela de BE GLOBAL, opina que el sector debe estar más unido para que la representación por parte de Fenalco sea mucho más efectiva, con esto da a entender, que debemos reunirnos con el sector para hablar de temas de trascendencia, para saber de qué modo se puede avanzar.

Se propuso la creación de un comité de idioma para el desarrollo y proposiciones para el evento 2021, EXPOIDIOMAS

La fecha tentativa propuesta es para el 1 primer semestre, en el mes de agosto. (FENALCO SANTANDER, 2021

Figura 7. Modelo CANVA de negocios



- *Comité Expoidiomias, realización modelo CANVA de negocios*

Se realiza un comité conformado por los empresarios de la mesa sectorial para realizar un modelo CANVA de la estructura del evento llamado EXPOIDIOMAS 2021, para llevarlo a cabo con más certeza y acorde a la filosofía gremial, cómo resultado nace este modelo CANVA. (Comité EXPOIDIOMAS, 2021)

- *Retroalimentación de las reuniones adelantadas acerca de la iniciativa Santander Importa y detalles acerca del convenio Fenalco con la Universidad Santo Tomás*

Se realiza una retroalimentación de lo propuesto y diseñado para Santander importa en reuniones y años anteriores cómo proyecto postulado de la alianza entre Fenalco y la Universidad Santo Tomás, el profesional Andrés Trillos, ex director del centro de consultoría de la USTA en la Zona Franca de Santander, menciona Santander Importa cómo creación de un ecosistema de empresarios importadores que ayude a las diferentes empresas de importación en Santander, en temas referentes actualización de comercio exterior y así contribuir con el desarrollo de éste importante sector para la economía regional.

Se determinó que para iniciar y se divulgue de manera propagandística, ésta futura e importante herramienta para los empresarios Santandereanos, el primer paso a desarrollar era una conferencia acerca de un tema transversal para este sector, propongo una actualización de INCOTERMS 2020, para tener un mayor alcance en la conformación de base de datos para iniciar el proyecto de manera efectiva mayor alcance en la conformación de base de datos para iniciar el proyecto de manera efectiva.

La fecha tentativa de éste primer paso de acercamiento sectorial se definiría para finales de abril, concretando esto, impulsando a Santander Importa cómo marca pionera en materia de importación y comercio exterior en la región, después del acercamiento a través de esta

herramienta se realizarán eventos en los cuáles se les pueda brindar una asesoría generalizada, y dado caso el empresario se vea interesado participar se genera una relación comercial para realizar el proceso más específico.

Figura 8. *Logo Santander Importa*



Nota. Logo tomado del convenio entre la Universidad Santo Tomás y Santander Competitivo.

En Fenalco nos comprometemos a gestionar acercamiento con entidades gubernamentales correspondientes a este sector para que desarrollen una divulgación masiva y acompañamiento al acopio de empresarios importadores, tales como DIAN, BASC, Davivienda, Zona Franca y Banco de la República.

- *Revisión beneficios impuesto departamental para el traslado de matrículas y viabilidad de beneficios para matrículas nuevas. (Invitada: Elizabeth Lobo, secretaria de Hacienda Departamental).*

El señor Reynaldo Dsilva, explica el nuevo programa de beneficios tributarios para matrícula de vehículos en Santander, y la importancia que tiene este recaudo para el departamento

que, de 18.000 matrículas anuales, se realiza un recaudo al fisco de 6.000 millones de pesos. Menciona una plataforma virtual en la cual se podrán realizar todos los trámites referentes a la matrícula.

Comunica a los señores gerentes la posibilidad de la realización de comunicación y publicidad masiva con su ayuda, y la ayuda de Fenalco.

Figura 9. *Reunión con secretaría de Hacienda*



El gerente de Campesa S.A, concesionaria de Chevrolet, Jorge Rueda pregunta acerca de unificar ley de fronteras a Santander, a lo que el señor. Reynaldo responde, que es posible sólo con zonas limítrofes del país, la propuesta del Señor Jorge iba dirigida en pro de hacerle frente a la dura competencia que realiza Norte de Santander en cuánto matrículas. La gerente de Sanautos, concesionaria de Renault, Magnolia, presenta la duda de a qué se debe el incremento de precios en el avalúo de vehículos para aplicación de impuesto vehicular, a lo que el señor Dsilva responde, los avalúos los establece Min Transporte, todos los años genera una resolución presentando tablas

en donde están presentes el impuesto de avalúos, secretaría hacienda recauda impuesto y el 80% se dirige al dpto. De Santander y el 20% hacia el municipio donde se paga el impuesto. Expresa que los avalúos son desproporcionados, pero no es gestión de la secretaría de hacienda. Normatividad especial para los vehículos nuevos en tendencia de Min Transporte, enviar un derecho de petición para realizar correcciones o evaluaciones de los avalúos.

- *Santander compra Santander VII versión*

Santander Compra Santander, en su VII VERSIÓN, es un evento de relacionamiento comercial y empresarial desarrollado por Fenalco Santander y apoyado por Cámara de Comercio de Bucaramanga. El evento consiste en reuniones entre empresarios de las empresas más importantes de la región de todos los sectores disponibles del comercio y de la industria, más de 1000 citas de relacionamiento entre el 10 al 13 de agosto del 2021, la difusión del evento duró aproximadamente 2 meses desde su fecha de lanzamiento oficial, logré un máximo de 27 cupos entre los cuáles estaba una pauta publicitaria a CENTRAL DE ABASTOS DE BUCARAMANGA S.A.

Soporte informático y comunicativo el día del evento, total éxito y reconocimiento al equipo de Fenalco Santander por parte de los empresarios, asistieron empresas de la talla de Corbeta Alkosto, Financiera Coomultrasan, Copetran, Canal TRO, etc.

- *Sector concesionario*

Figura 10. *Santander Compra Santander*

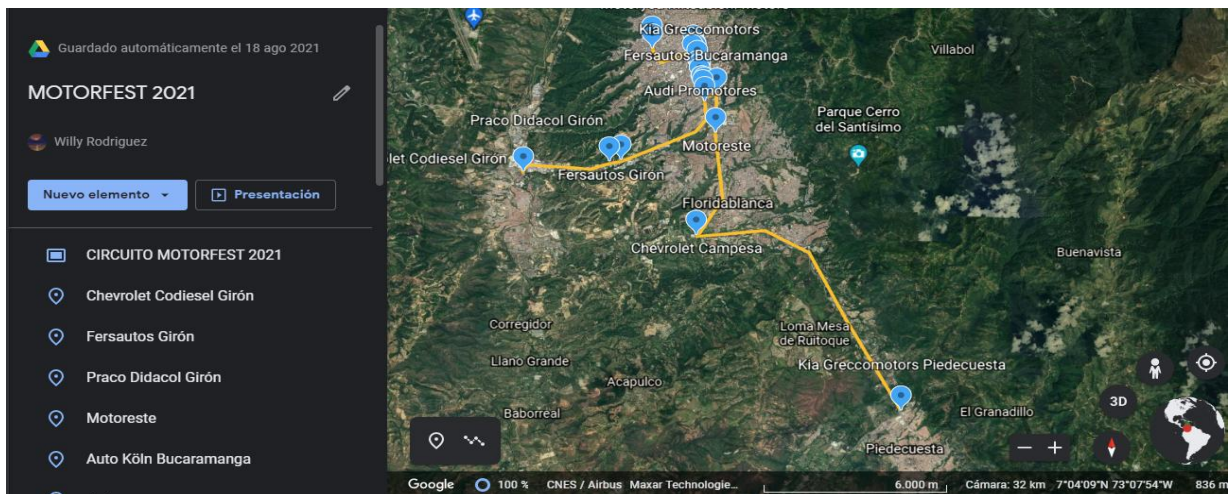
Nota. Presentación Tomada de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En el sector de los concesionarios implementé y mostré una herramienta importante de geolocalización y georreferencia, en la cual se podrían trabajar proyectos, GOOGLE EARTH proyectos, para dos propuestas empresariales, MOTORFEST 2021, propuesta al evento de vitrina de vehículos más importante del oriente colombiano, en el cual participan una amplia gama de vehículos, de todas las categorías, y de toda la gama comercial. En esta propuesta de MOTORFEST 2021, se propuso realizar este evento vitrina en toda el área metropolitana de Bucaramanga, y la ubicación respectiva de cada concesionario afiliado, el proyecto no fue aprobado por los gerentes de los concesionarios por falta de inventario, pero agradecen el apoyo y la gestión de Fenalco en impulsar el sector. MOTORFEST 2021 (figura 12).

De manera continua proponen, SAS, Servicio Automotor Seguro, el cual invitarán a las personas, a visitar los talleres especializados de cada marca, e impulsar la visibilidad de las empresas y sus talleres que cada vez van en aumentos los talleres no oficiales de las marcas.

- *Apoyo problemáticas por decretos de Bucaramanga en diferentes sectores*

Figura 11. Mapeo de los concesionarios del Área Metropolitana



El comité intersectorial de movilidad están compuesto por los diferentes afiliados de empresas de transporte ya sean transportadores de carga o paquetería, a Fenalco Santander, y comenzó a estar activo desde el decreto de cargue y descargue emitido por la Dirección de Tránsito de Bucaramanga resolución 080 de la DTB, que afecta de manera presupuestaria y logística, a las empresas ya que asignan, zonas y horarios específicos en los cuales si pueden o no pueden hacer cargue y descargue dentro de la ciudad agregándole la nueva reforma estructural a las vías agregándole las ciclo rutas, lo que ha representado un aumento en los costos y tiempos de entrega, e impactando fuertemente en las empresas y en la actividad comercial tanto a clientes y oferentes del servicio.

Decretos de toque de queda del Área Metropolitana de Bucaramanga, del cual en un protocolo de búsqueda en el sector público para mantener al día en cuanto a normatividad a los sectores más afectados entre los cuales están (Centros Comerciales, Grandes Superficies, Restaurantes).

- *Gestión reunión “medidas de seguridad ante alteraciones del orden público”*

A raíz del paro nacional, cree y gestioné una reunión dirigida a los jefes de operaciones de las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada, jefes de seguridad de Centros Comerciales y Grandes Superficies, de los principales afectados en sus establecimientos en daños materiales. Dirigida por un ex policía de la Dijin y apoyada por la Secretaría de Interior de Bucaramanga, en la reunión gestionada se habló de las tendencias en materia de vandalismo urbano además de las afrontas y soluciones que se están llevando a cabo, y las diferentes medidas que iban dirigidas a proteger la seguridad de sus clientes y bienes.

- *Correlación del comercio de los centros comerciales en el impacto de las ventas en el mes de las madres.*

Se realizó un paneo con los principales centros comerciales del AMB y Barrancabermeja, en cuanto al flujo y ventas dentro de los centros comerciales.

Centros Comerciales encuestados:

- Megamall
- Cacique
- Cuarta Etapa
- Caracolí
- San Silvestre
- De la Cuesta: Razones que expresaron por las cuáles se han visto afectadas las ventas.
- Megamall: Un crecimiento pequeño en las ventas y afluencia de público, debido al paro nacional las personas temen avistar el centro comercial, presentaron mejores ventas en marzo que abril y mayo, añade que el lunes 17 de abril día festivo, transcurrió como un lunes normal.

- Cacique: Se ha visto afectado por el paro nacional, en el incremento de los bloqueos a la altura del viaducto de la flora, paso esencial para las personas que residen y trabajan en Floridablanca, y viven en Piedecuesta. Por tanto, ha visto una disminución sustancial. En concordancia con lo que expresa el Centro Comercial Caracolí dice que el cierre total el 1 de mayo afectó en un 100% las ventas.
- Cuarta Etapa: Ataño a que los efectos de la reducción de las ventas con respecto al año 2019, es debido al paro nacional en un 90%, el 10% comenta que son otros aspectos pocos relevantes, pero en su gran mayoría fueron por el paro nacional.
- Caracolí: Debido a que el Centro Comercial Caracolí es uno de los puntos de concentración de las marchas, el mes de las madres ha transcurrido con anormalidad, dice que las personas temen por su integridad al encontrarse con las marchas, incluso sufrieron daños por vandalismo. Comenta que el cierre de cuarentena total el 1 de mayo, afectó bastante.
- San Silvestre: A pesar de que en Barrancabermeja de que el 1 mayo transcurrió con normalidad, dice que el impacto en la afluencia de público y las ventas han sido en un 75% por el Paro Nacional.
- De la cuesta: dice que 2 veces el centro comercial tuvo que cerrar las instalaciones a las 6pm por daños de vandalismo, una hora clave e importante para el comercio. Igualmente, el cierre del 1 mayo afectó en las ventas.

Figura 13. Impacto en las ventas mes de las madres

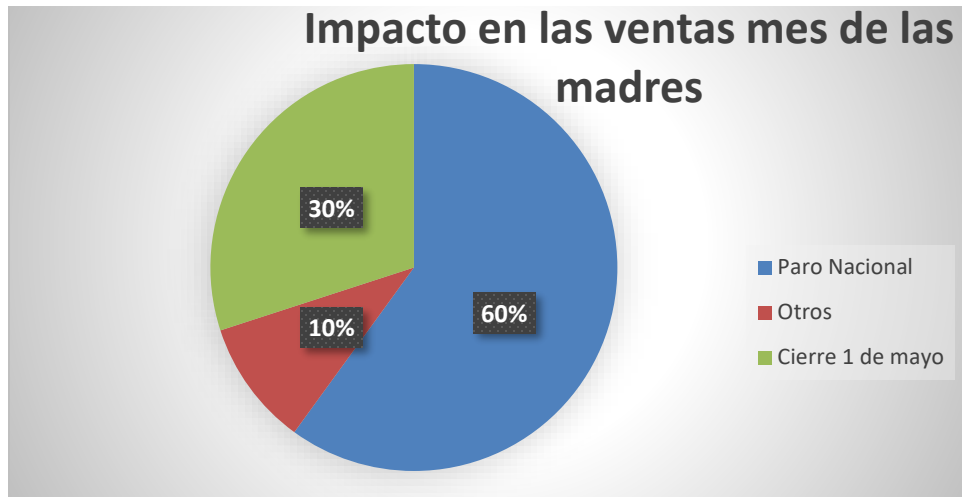
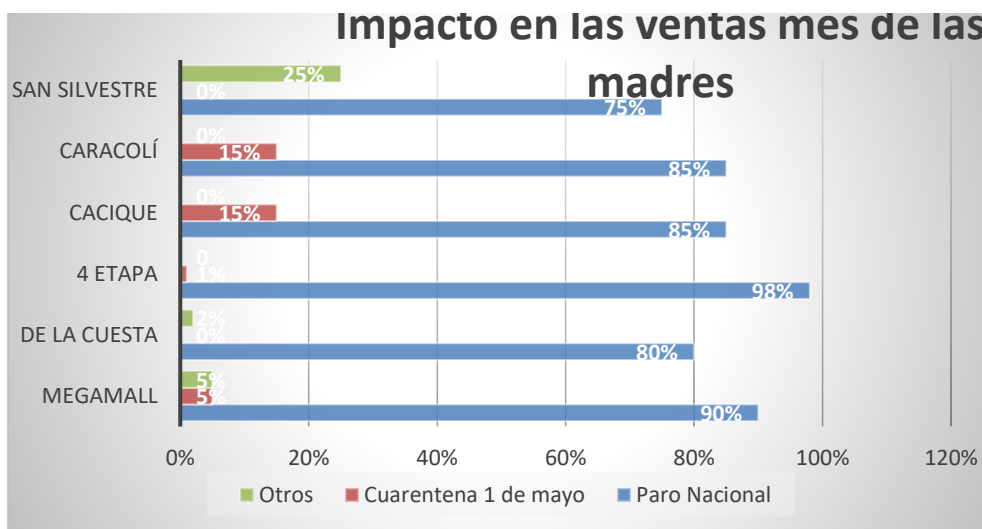


Figura 12. Impacto en las ventas mes de las madres



4.15 Procesos, Procedimientos y Herramientas

4.15.1 Procesos

En el marco de la práctica profesional en el área de integración empresarial, los procesos se definieron como el conjunto de actividades estratégicas interconectadas para cumplir con los objetivos misionales de la Federación. El proceso principal fue la Gestión de Representatividad Gremial, el cual consistió en actuar como interlocutor técnico entre los empresarios afiliados y las

instituciones del sector público para defender los intereses del comercio formal ante desafíos como la inseguridad o las reformas normativas. Paralelamente, se ejecutó el proceso de Dinamización y Reactivación Comercial, orientado a generar escenarios de conexión entre la oferta local y la demanda regional tras la coyuntura del SARSCOV19, buscando proteger el activo más importante de las ciudades: Sus empresas. Finalmente, se lideró un proceso de Innovación en Comunicación Gremial, que transformó el flujo de información tradicional hacia canales disruptivos, permitiendo a la seccional captar la atención de nuevos nichos de mercado y modernizar su visibilidad institucional a nivel nacional.

4.15.2 Procedimientos

Los procedimientos corresponden a la ejecución operativo y los protocolos seguidos para materializar los procesos mencionados anteriormente. Para la Coordinación de Mesas Sectoriales, el procedimiento incluyó el soporte técnico a diversos sectores (Vigilancia, Concesionarios, Centro Comerciales, entre otros), facilitando la socialización de planes estratégicos y la validación de propuestas de valor directamente con los gerentes de las compañías. En cuanto a la organización de eventos como “Santander Compra Santander” y “Expoidiomas”, se siguió un procedimiento de enlace interinstitucional, coordinado mesas de trabajo con entidades como la DIAN, BASC y la Gobernación de Santander para asegurar el apoyo masivo a los empresarios. Para la creación del “Podcast Fenalco”, el procedimiento operativo integró el diseño de guiones técnicos, la selección de perfiles gerenciales de alto impacto y la gestión de producción en estudios especializados, garantizado que el contenido cumpliera con los estándares de calidad y marco de la Federación.

4.15.3 Herramientas

Se emplearon diversas herramientas técnicas y estratégicas que permitieron profesionalizar los resultados obtenidos y optimizar la gestión de datos:

- *Modelo de Negocios CANVAS*: utilizando como la herramienta central de gestión estratégica para visualizar, diseñar y validar la viabilidad comercial y operativa de las propuestas de valor aplicadas a eventos y proyectos.
- *Matriz SELPT*: aplicada para realizar un análisis macroeconómico detallado (Social, legal, económico, político y tecnológico), permitiendo comprender como variables como la inflación o los paros nacionales incidían en la productividad de los afiliados.
- *Metodologías de Inbound Marketing*: implementados para estructurar contenidos de valor que atrajeran el comercio joven santandereano, alejándose, de los formatos comunicativos antiguos y saturados.
- *Bases de Datos y CRM Institucional*: aprovechamiento de la robusta base de datos de Fenalco para la verificación comercial, convocatorias a eventos y la selección de líderes influyentes para técnicas de alto valor.
- *Plataformas Digitales de Podcast y Streaming*: uso de herramientas de producción audiovisual y plataformas como YouTube y Spotify para la difusión del Podcast Fenalco, convirtiéndose a la entidad en una “Media House” capaz de generar contenido original y sostenible.

5. Marco conceptual

- Agremiación y representatividad.

"Son entidades que surgen de la unión entre dos o más personas naturales o jurídicas, con fines altruistas o beneficios y sin ánimo de lucro, para sus integrantes, la comunidad o un grupo social en particular" (Cámara de Comercio de Medellín, 2026) en el contexto de Fenalco Santander este concepto toma una mayor fuerza más allá de una agrupación, tomando las riendas de la representatividad política y social de las empresas afiliadas. La representatividad permite que el gremio actúe como un interlocutor con mayor vocería ante el establecimiento y otras instituciones abogando por la libertad de empresa y el desarrollo del libre comercio propiciando el mejor escenario para el mismo.

En ejercicio se lleva a cabo gestiona las necesidades de los afiliados y trasladarla a espacios de decisión asegurando la presencia y la vocería sea tomada en cuenta tanto en la formulación de políticas públicas así como el rechazo cuando estas impacten en el desarrollo de sus actividades, así la gestión gremial se convierte en un pilar que dota de identidad y respaldo legal a los comerciantes, facilitando un entorno propicio para el crecimiento del sector de productos y servicios de la región.

- Mesas sectoriales (Asociatividad).

Las mesas sectoriales son estrategias de integración horizontal que permiten a las empresas de un mismo sector que así compitan entre si colaborar con soluciones de problemas transversales que incidan directamente en su actividad, bajo el principio de asociatividad.

(Rosales, 1997, p.1308) señala que la asociatividad es un mecanismo de cooperación, donde cada una de las empresas participantes, manteniendo la independencia jurídica, así como la autonomía gerencial, deciden de manera voluntaria y conjunta colaborar con otros participantes en la búsqueda de un objetivo común.

En Integración Empresarial conformada por mesas sectoriales por ejemplo (Vigilancia, Concesionarios, Centro Comerciales, entre otras) si bien algunas de estas empresas son competencia directa sus actividades económicas son tan amplias que el libre mercado no es problema en lo absoluto, se dedican a dar lo mejor de sí y que el cliente sea el juez final, sin embargo el tamaño del pastel es tan gigantesco que las relaciones entre las mismas son para estos casos de agremiación para el bien común, así como hay otras que compiten por un mercado limitado de muchas formas con estrategias de marketing o políticas con arraigo bastante hostil, pero con una idea clara de asociatividad por un bien común habla mucho en si la capacidad de las empresas y su voluntad para llevar a cabo luchas por sus intereses de la mano de agremiación representado por Fenalco que funcionan como laboratorios de co-creación donde se diseñan soluciones a retos como la inseguridad o la reactivación económica. La asociatividad en Fenalco como resaltábamos aleja la competencia destructiva y fomenta la cooperación, donde los empresarios de Santander entienden que fortalecer su sector es la mejor vía para asegurar su propia sostenibilidad a largo plazo. De este modo, las mesas sectoriales se consolidan como el núcleo operativo de la integración regional.

- Sinergia Institucional (Modelo de la Triple Hélice).

La sinergia institucional es el sistema donde el trabajo coordinado entre diferentes organizaciones produce un resultado superior a la suma de sus esfuerzos individuales de acuerdo con lo que pueda aportar. Este concepto se fundamenta en el Modelo de la Triple Hélice, El concepto de Triple Hélice que postula la relación estratégica entre Universidad-Empresa (Industria) – Gobierno (Estado); iniciado en la década de 1990 por Etzkowitz (1993) y Etzkowitz y Leydesdorff (1995), que abarca elementos de las obras precursoras de Lowe (1982); Sábato y Mackenzi (1982) el cual propone que el desarrollo económico de una región depende de la

integración constante entre la Academia, La Empresa y el Estado. (Etzkowitz, 2000, págs. 109-123) En este caso particular la articulación de proyectos de Fenalco con la Universidad Santo Tomás que proporciona el talento humano capacitado y las entidades públicas como la Alcaldía de Bucaramanga o la Gobernación de Santander y al crear estos puentes se logra que el conocimiento científico se aplique a problemas reales del comercio y que las políticas estatales respondan a las capacidades técnicas de las empresas. En este caso nosotros como practicantes del área de Integración Empresarial, facilitaremos eliminar las barreras existentes de comunicación, asegurando que los recursos y conocimientos fluyan eficientemente entre todos los actores del ecosistema empresarial santandereano.

- Dinamización Comercial y Modelos de Negocio (CANVAS)

"La dinamización está asociada a acciones que buscan generar tráfico hacia las tiendas, incentivar el consumo y fidelizar a los clientes, centradas en el fomento del comercio de proximidad" (Martínez, 2023, p.1). Este concepto es vital es la economía Santandereana que además de ser la cuarta a nivel nacional su desarrollo va ligada e impulsada por el comercio santandereano, sin contar la industria por la que es superada por otras ciudades, así como los servicios o la ayuda general que brinda los productos minero-energéticos. Para que la dinamización sea efectiva ya que los espacio a desarrollarla son limitados pero productivos se emplean herramientas como el Modelo Canvas de Negocio (o Business Model Canvas) "es una herramienta de gestión estratégica creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que permite visualizar, diseñar y validar modelos de negocio en un solo lienzo o matriz" (Universidad Internacional de La Rioja, 2021, p.1) un modelo que permite estructurar una propuesta de valor, los segmentos de clientes y las fuentes de ingresos de manera visual y lógica. Durante el desarrollo de eventos tales como Santander Compra Santander se aplica la dinamización para conectar la oferta local con la

demanda regional, utilizando el Canvas para asegurar que cada propuesta de valor tenga una estructura comercial y operativa sólida. De esta forma el marco conceptual integra la teoría del marketing estratégico con herramientas prácticas de gestión que se traduzcan en resultados económicos tangibles para sus afiliados ya sea con ventas o alianzas estratégicas.

6. Marco normativo

Fenalco Santander al ser una ESAL, está regida por unas normas que van desde la constitución política de Colombia, así como las que protegen su capital más grande, el capital social que compone a la empresa en la protección de la riqueza más sensible, los datos, que van desde leyes estatutarias, decretos o regulaciones.

- Régimen gremial y Derecho de Asociación

La naturaleza jurídica de Fenalco y su capacidad de actuación se fundamentan en la *Constitución Política de Colombia (Artículo 38 y 39)* (Constitución Política de Colombia , 1991, pp.20-30) los cuales consagran el derecho fundamental de libre asociación para el desarrollo de actividades económicas y profesionales. Esta base constitucional permite que el gremio agrupe a los comerciantes de Santander en mesas sectoriales para la defensa de sus intereses colectivos. Lo anterior se complementa con el *Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971)* (Presidencia de la República, Decreto 410, 1971), que establece las reglas de juego para las actividades mercantiles que desarrollan los afiliados y sirve de guía para los procesos de formalización empresarial impulsados por el área de Integración Empresarial.

- Protección de Datos Personales (Habeas Data)

En el marco de la gestión de las Mesas Sectoriales y la organización de eventos gremiales, la práctica se rige por la *Ley 1581 de 2012* (Ley Estatutaria 1581 , 2012) y el *Decreto 1377 de*

2013 (Presidencia de la República, 2013), los cuales dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales. Como practicante en el área de Integración Empresarial, el manejo de la información de los afiliados y aliados estratégicos se realiza bajo los principios de legalidad, finalidad y libertad. Eso implica que el tratamiento de bases de datos para convocatorias, boletines informativos y procesos de vinculación gremial requiere de la autorización previa, expresa e informada del titular. El cumplimiento de esta normativa asegura que Fenalco Santander mantenga la integridad y privacidad de la información comercial y personal, evitando sanciones legales y fortaleciendo la confianza en las relaciones institucionales que se gestionan desde el área.

- Regulaciones para la Reactivación Económica y Bioseguridad

Dado que el periodo de practica coincidió con el proceso de apertura económica después de la coyuntura económica por el SARSCOVID19 la gestión estuvo enmarcada en la *Resolución 777 de 2021 del Ministerio de Salud y Protección Social (RESOLUCIÓN 777 , 2021)*. Esta normativa fue el eje técnico para la eliminación de restricciones de aforo y la implementación de protocolos de Bioseguridad en sectores clave como el de Centros Comerciales y Concesionarios de los cuales yo tenía manejo. La labor como practicante en la socialización de estas normas fue fundamental para asegurar que los comerciantes santandereanos operen bajo la legalidad vigente, minimizando riesgos de cierres preventivos y fomentando la confianza del consumidor.

- Protección al Consumidor y Competencia

Finalmente, las actividades de las mesas sectoriales se alinean con *la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) (Ley 1480, 2011)*, la cual regula las relaciones de consumo y las obligaciones de garantía, información y publicidad de los comerciantes. El conocimiento de esta norma permitió orientar a los afiliados sobre el cumplimiento de sus deberes legales, evitando sanciones por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Este marco legal

asegura que la dinamización comercial propuesta por Fenalco Santander se realice bajo principios de transparencia, protección al cliente y lealtad comercial en el mercado regional.

7. Aportes

7.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Podcast Fenalco es un proyecto original de mi autoría en pro de beneficio de la Federación Nacional de Comerciantes, acorde a las actualizaciones digitales, Fenalco reconocida por ser una entidad a la vanguardia no iba ser la excepción para adoptar este modelo de entretenimiento enfocado a lo empresarial, *Podcast Fenalco* es una sección de negocios, economía y actualidad Santandereana, colombiana e internacional para que las personas se actualicen y aprovechen su tiempo, de manera que con patrocinio se pueda llevar a cabo esta propuesta creativa y comercial, al largo plazo sea sostenible para la Federación, y aporte ingresos pasivos a la empresa.

La propuesta obtuvo total apoyo por el departamento de Integración Empresarial y por parte del director de Fenalco, además de ofrecer un nuevo servicio a los afiliados. Se realizará un estudio dedicado a esto, con la metodología de entrevistar a los gerentes más relevantes de Santander y cómo su filosofía de vida puede aportar al crecimiento de la organización, y de las personas que lo escuchan, aprovechando su robusta base de datos de personajes ilustres de la región, además de contribuir con la cultura general haciendo unos cortos interesantes de información relevante en los negocios.

Figura 14. Logo Podcast Fenalco

El diseño y lanzamiento del “Podcast Fenalco”, un canal de comunicación disruptivo y original creado para modernizar e ir a la vanguardia en pro de la visibilidad institucional, importante para la representación gremial de Fenalco.

Este proyecto no sólo busco informar sobre economía y negocios, sino que se estructuró como una unidad estratégica capaz de generar ingresos pasivos mediante patrocinios y ofrecer un servicio exclusivo de actualización para los afiliados en un formato de consumo ágil. La solidez de la propuesta fue tal que la dirección de la seccional asignó recursos formales para su producción en un estudio especializado (superior a los \$2.000.000 COP), logrando un impacto en el mercado tan significativo que la competencia directa (Camara de Comercio de Bucaramanga) replicó el modelo meses después, el proyecto con desarrollo de mi autoría aun es vigente.

7.2 Identificación de la situación problemática

Durante el periodo de mi práctica, la empresa enfrentaba un aislamiento comunicacional crítico derivado de la pandemia por el SARSCOVID19, lo que dificultaba la conexión emocional

y técnica con los afiliados. Existía además una saturación de canales tradicionales (Correos, boletines y noticias), que no lograban captar la atención de los empresarios, tomando en cuenta también que veníamos de saturación de la tecnología por lo meses que las personas duraron en casa resguardándose por la pandemia, obligando así a innovar en la manera que se comunica la información o captar la atención del público, quienes demandaban contenidos de valor que pudieran consumir mientras realizaban otras actividades. Esta falta de visibilidad ponía en riesgo la fidelización de los afiliados, así como la atracción de nevos agremiados a la institución por medio de esta ingeniosa manera de resaltar y destacar entre la competencia de gremios, en un momento donde la reactivación económica exigía un liderazgo gremial más presente y dinámico.

7.3 Contribución de conocimiento a la empresa

Se apporto a la Federacion un enfoque de marketing de contenidos y transformación digital aplicado al sector empresarial santandereano. Se integraron metodologías de gestión como el modelo CANVAS para asegurar la viabilidad comercial de las iniciativas y se transfirieron conocimientos sobre producción de nuevos medios (podcasting). Asimismo, se aplicó la teoría de la Sinergia Institucional (Triple Hélice) para conectar la base de datos de lideres regionales de Fenalco con un formato de entrevistas que humanizó la marca institucional y fortaleció el capital social de la organización, de la mano de un producto comercial y sostenible.

Se integraron conceptos de Inbound Marketing para atraer a nuevos sectores del comercio joven de Santander que no se sentían identificados con los formatos antiguos.

Es importante recalcar el aporte utilizando la robusta base de datos además con buena calidad, para aplicar la teoría de Sinergia Institucional y Capital Social, teniendo el apoyo de lideres de la categoría del Gerente de Campesa S.A la representación de Chevrolet en Colombia,

Gerente de Yamaha Motos, Gerente de Skinlabs entre otros, le permitió a Fenalco adoptar una mentalidad de “Media House”, donde la entidad no solo representa al comercio, sino que produce contenido de alto valor técnico en negocios, economía y actualidad internacional, elevando el estándar de los servicios intangibles ofrecidos por la seccional a sus miembros. Se dejó un precedente de como una seccional puede liderar la innovación comunicativa, estableciendo proceso de reproducción, guion técnico y métricas de audiencia que no existían previamente en la organización, sentando las bases para una comunicación gremial mucho más técnica, medible y orientada al usuario digital contemporáneo.

7.4 Impacto desde los resultados y/o logros

El impacto supero las expectativas regionales, logrando una escalabilidad a nivel nacional. El principal logro fue el posicionamiento de Fenalco Santander como el epicentro de innovación de comunicación gremial, siendo este formato de Podcast el pionero absoluto dentro de la Federacion. El éxito del modelo fue tan contundente generando un benchmarking donde seccionales de gran envergadura, como Fenalco Antioquia y Fenalco Quindío, replicaron la idea tras observar el éxito y la tracción digital obtenida. En términos de visibilidad, el proyecto es hoy un hito histórico, siendo el primer formato bajo este nombre que aparece registrado en plataformas como YouTube, superando incluso a los intentos posteriores de la competencia.

Los resultados cuantitativos incluyeron la formalización de un presupuesto institucional (\$2.000.000 mensuales) y la creación de un activo digital que genera recordación de marca constante. Cualitativamente, se logró la humanización de la Federacion mediante entrevistas de alto nivel con los gerentes más influyentes de la región, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los afiliados.

Este proyecto no solo resolvió una crisis de comunicación momentánea, sino que transformó la manera en que el gremio interactúa con su audiencia, obligando a otros actores del sector a evolucionar para intentar alcanzar el estándar de innovación establecido desde esta práctica profesional.

7.5 Aportes de la empresa al proceso formativo

7.5.1 Fortalecimiento de la visión estratégica y gremial

Fenalco me permitió una inmersión profunda en la realidad de los sectores productivos del departamento, permitiendo entender como las variables macroeconómicas, como la inflación y la crisis de suministros, afectan directamente la microeconómica de los comerciantes. Esta experiencia facilitó la transición de la teoría académica a la práctica empresarial, agudizando la capacidad de análisis para proponer soluciones que impacten no solo a una empresa individual sino a todo un sector económico en conjunto.

7.5.2 Desarrollo de habilidades de mediación y diplomacia corporativa

Al participar en mesas sectoriales y eventos de alta gerencia, la empresa me brindó un escenario real para aprender sobre la gestión de intereses colectivos. El proceso formativo se enriqueció al observar y ejecutar procesos de negociación y diálogo entre el sector privado y las instituciones públicas, una competencia esencial para cualquier profesional de Negocios Internacionales que busque liderar procesos de representación y defensa de intereses comerciales en entornos complejos.

7.5.3 Expansión del capital social y networking estratégico

Le empresa me otorgó acceso privilegiado a una red de contactos de alto nivel, incluyendo gerentes generales de compañías líderes de opinión y autoridades regionales. Este aporte fue vital para entender la importancia de las relaciones públicas y el “Capital Social” en el mundo corporativo. El interactuar con estos actores no solo mejoró las habilidades de comunicación asertiva, sino que proporcionó una visión privilegiada sobre la cultura organizacional y el liderazgo empresarial en Santander.

7.5.4 Fomento de la autonomía, empoderamiento y liderazgo

Uno de los mayores aportes y más importante para mí fue la confianza depositada por la dirección para liderar proyectos propios, como el podcast. Esta apertura permitió el desarrollo de habilidades de autogestión, toma de decisiones bajo presión y administración de recursos humanos y financieros. El proceso formativo se consolidó al enfrentar el reto de emprender dentro de una estructura corporativa establecida, fomentando un perfil profesional proactivo, resiliente y capaz de gestionar la innovación desde la concepción hasta la ejecución final.

La confianza de gestionar el CRM para mejorar la comunicación, el liderazgo de mesas sectoriales toma de decisiones con envergadura para mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa, incluyendo mis aportes y propuestas de valor, además de valorar los logros obtenidos tales como la venta más grande en un stand para un profesional practicante en el evento de Santander Compra Santander.

8. Plan de mejora

Tabla 1. Plan de mejora

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Procesos administrativos	Optimizar el ciclo de afiliación de nuevos agremiados para reducir tiempos de respuesta.	Digitalización total de los formularios de inscripción y creación de un manual de procedimiento estandarizado.	Tiempo promedio de vinculación (Días)	Auditoria mensual de los afiliados ingresados por mes.	Coordinador comercial/ Practicante (Auxiliar)	Forms App, CRM, Scribe. (Gratis y funcionales).	1 mes a 3 meses (Continuo)
Gestión comercial/ CRM	Incrementar la efectividad en la captación y fidelización de afiliados.	Implementar un seguimiento sistemático en el CRM para prospectos, basado en las bases de datos depuradas durante la práctica.	Tasa de conversión de prospectos a afiliados (%)	Realización eventos gratuitos dirigidos a empresarios abierto al público para la captación masiva en la base de datos y hacer seguimiento.	Coordinador Integración empresarial/ Asesorías legales/ Coordinador Comercial.	Casa Fenalco, Coworking. Google Forms Conferenciante con tema de interés general. Difusión masiva pauta por canales de interés.	1 vez cada 6 meses.
Comunicación Digital	Fortalecer la presencia de los servicios de Fenalco en canales digitales para el sector comercio principalmente a empresas no abarcadas.	Crear boletines informativos segmentados por subsectores (Ejemplo. Salud, calzado, tecnología). Sobre beneficios de pertenecer a Fenalco.	Tasa de apertura de correos, clics en servicios de la página web, visualización en las redes sociales en lo que trata de boletines.	Difusión masiva en campaña de marketing/informativa acerca de los beneficios de pertenecer a Fenalco ya que existe la presencia, pero sin pauta además de la falta de presencia en	Departamento de comunicaciones	YouTube/Pauta (Podcast Fenalco) Recursos económicos para la realización del proyecto.	3 meses (promedio de campaña de marketing) de manera continua.

Aspectos por mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
<i>Servicio al cliente</i>	Mejorar la percepción de valor de los afiliados actuales.	Ejecutar encuestas de satisfacción post-servicio para identificar cuellos de botella en la atención presencial y virtual además de las quejas y fallas en el servicio.	Índice de Satisfacción del Cliente (NPS)	otros ámbitos virtuales.	Practicante	Google Forms, CRM, correo corporativo, impresiones.	1 a 3 meses, la realización de encuestas de satisfacción física cada que haya un evento de magnitud que en promedio son cada mes.
				Utilizar el CRM de los usuarios afiliados para la difusión de correos corporativos mediante formatos para calificación, asimismo la impresión de encuestas de satisfacción en los eventos presenciales masivos.			

8.1 Resumen ejecutivo

Este plan de mejora nace de lo que pude ver y vivir durante mis prácticas en Fenalco Santander. Me di cuenta de que, aunque la organización es súper sólida, todavía se hacen muchas cosas que ya son obsoletas que le quitan tiempo valioso a la organización. El objetivo es trabajar en la transformación digital de la seccional, atacando cuatro puntos clave: el papeleo administrativo, cómo usamos el CRM para no perder clientes, la forma en que nos comunicamos en redes y, obvio, cómo atendemos a los afiliados. La idea no es solo que ingrese más gente a Fenalco, sino que los ya están su experiencia sea la más alta. Usando herramientas que ya tenemos a la mano, como formularios de Google o el CRM de siempre, vi una necesidad de que los procesos sean más rápidos y la representación de marca proyecte una marca mucho más moderna ante los empresarios jóvenes, así como los de más experiencia.

8.2 Contextualización del Plan de mejora

Hoy en día, un empresario en Santander no tiene tiempo para llenar mil papeles físicos o esperar semanas para una respuesta. Durante mi tiempo de práctica, pude notar que a veces los procesos se quedan ralentizados porque dependemos de los procedimientos manuales. Además, hay sectores como los de la tecnología o salud que no sienten que Fenalco sea para ellos porque nuestra comunicación ha sido muy general.

Este plan lo diseñé pensando en que necesitamos actualizar de manera drástica hacia una entidad mucho más tecnológica. Si logramos que el CRM sea el centro de todo y que los datos estén bien organizados, se dejará de trabajar con menos eficacia y eficiencia. Queremos ver que Fenalco pase de ser una oficina que solo gestiona convenios, a ser una plataforma digital que

soluciona problemas en tiempo real, conectando mucho mejor con las nuevas necesidades de los comerciantes de hoy, así como la nueva generación de empresarios.

8.3 Objetivos del plan de mejora

- Diseñar y ejecutar un ecosistema digital que simplifique el ciclo de afiliación, reduciendo drásticamente la burocracia interna y los tiempos de espera del cliente.
- Maximizar la tasa de conversión de prospectos mediante el uso inteligente de bases de datos y la realización de eventos de captación masiva con seguimiento post-evento.
- Institucionalizar canales de comunicación segmentada (boletines, podcast y vídeos de YouTube) que eduquen al comerciante sobre los beneficios real de pertenecer al gremio.
- Establecer un sistema de medición de calidad continua que permita detectar fallas en la atención presencial y virtual, garantizando una mejora en la percepción de valor del afiliado.
- Optimizar el uso de recursos tecnológicos existentes para mejorar la productividad del equipo comercial sin incurrir en costos operativos elevados para seccional.

8.4 Aspectos por mejorar

8.4.1 Ciclo de afiliación administrativa

Actualmente el proceso de incorporación de nuevos agremiados en la seccional Santander presenta una dependencia crítica de flujos de trabajos manuales y soportes físicos, esto no solo ralentiza la respuesta institucional, sino que incrementa la probabilidad de errores en la captura de datos y la pérdida de trazabilidad documental.

La propuesta técnica consiste en una reingeniería del proceso para migrar hacia un ecosistema 100% digital. Al implementar formularios dinámicos y repositorios en la nube, eliminamos los cuellos de botella en la revisión de requisitos y permitimos que el área administrativa valide la información en tiempo real. El objetivo es transformar un trámite tradicionalmente burocrático en una experiencia de usuario ágil, reduciendo el tiempo de afiliación y proyectando una imagen de modernidad tecnológica que este a la altura de las exigencias del sector comercial actual.

8.4.2 Sistematización del seguimiento de prospectos en el CRM

Se ha identificado que la gestión clientes potenciales carece de una metodología rigurosa de seguimiento post-contacto. A pesar de contar con una herramienta CRM, su uso se limita a una función de almacenamiento de contactos, desperdiciando las capacidades de automatización y embudo de ventas que ofrece. Esta falta de sistematicidad deriva en una fuga de clientes potenciales, donde las oportunidades de negocio de alto valor se pierden por no contar con una agenda de re-contactos o recordatorios programados. La mejora se enfoca en establecer protocolos de nutrición de prospectos, asegurando que cada contacto reciba un seguimiento oportuno basado en su etapa en el túnel de ventas. Al depurar y categorizar la base datos, el equipo comercial podrá priorizar esfuerzos, mejorando la tasa de conversión y garantizando que ningún interesado quede sin una respuesta profesional y estratégica.

8.4.3 Segmentación y difusión de servicios de valor agregado.

Existe una brecha significativa entre la ofertade servicios de Fenalco (convenios, asesorías legales, formación) y el nivel de conocimiento que el público externo tiene de ellos. La

comunicación actual tiende a ser generalista, lo que genera un bajo impacto en los subsectores con necesidades técnicas específicas, como salud, calzado o tecnología. El aspecto por mejorar es la transición hacia una estrategia de comunicación segmentada. No se trata solo de informar, sino de “curar” contenido que resuene con la problemática particular de cada gremio.

Al diseñar boletines técnicos y campañas digitales dirigidas, logramos que el empresario perciba a la Federación no como un gasto administrativo, sino como un aliado estratégico que ofrece soluciones a la medida. Esto fortalecerá el posicionamiento de marca y elevará el valor percibido del portafolio de servicios en nichos de mercado que actualmente están subtendidos.

8.4.4 Implementación de protocolos de calidad y atención al usuario

La gestión actual de la experiencia del cliente carece de mecanismos de retroalimentación inmediata, lo que impide una reacción táctica ante posibles fallas en el servicio. Sin herramientas de medición en tiempo real, la organización queda supeditada a una gestión más reactiva, interviniendo solo cuando el nivel de insatisfacción escala a una queja formal. La mejora propuesta radica en la integración de métricas de calidad en cada punto de contacto, tanto presencial como virtual. Establecer estos protocolos permitirá capturar la percepción del afiliado de manera instantánea tras una asesoría o evento, proporcionando datos accionables para corregir deficiencias operativas de forma inmediata. Al estandarizar estos procesos de escucha activa, Fenalco Santander podrá garantizar una mejora continua en sus niveles de servicio, asegurando la retención de afiliados y la excelencia en el trato al agremiado.

8.5 Metas del plan de mejora

8.5.1 Estandarización y digitalización operativa

Alcanzar la digitalización del 100% de los formularios de inscripción, logrando que el ciclo administrativo desde la solicitud hasta la aprobación sea procesable en un tiempo máximo de 48 horas hábiles. Esto busca eliminar los tiempos muertos y la dependencia del soporte físico.

8.5.2 Fortalecimiento del proceso comercial

Ejecutar de manera sistemática al menos un evento de captación masiva mensual dirigido exclusivamente a empresarios no afiliados. El objetivo es mantener un flujo constante de nuevos prospectos en el embudo de ventas durante un periodo inicial de seis meses para robustecer la base de datos institucional.

8.5.3 Eficacia comunicacional segmentada

Implementar un esquema de boletines informativos semanales con contenido en los nuevos canales de comunicación (Podcast Fenalco) seleccionado para subsectores específicos (Calzado, salud, tecnología). La meta es aumentar la tasa de apertura y el engagement, asegurando que la propuesta de valor de Fenalco llegue de forma directa a las necesidades de cada gremio.

8.5.4 Excelencia en la experiencia del afiliado

Mantener un índice de satisfacción superior al 90% en las mediciones de NPS realizadas tras cada interacción calve (eventos, asesorías o tramites). Se busca que la calidad percibida sea un motor de recomendación orgánica entre los comerciantes de la región.

8.5.5 Trazabilidad y gestión de datos

Consolidar una base de datos depurada al 100% dentro del CRM, que permita realizar un seguimiento histórico y detallado de cada afiliado. La meta es que la organización cuente con información fidedigna para la toma de decisiones estratégicas y para personalizar las tácticas de fidelización a largo plazo.

8.5.6 Acciones del plan de mejora

La ejecución de este plan se basa en la implementación inmediata de herramientas digitales de bajo costo, pero alto impacto operativo. En primer lugar, se llevará a cabo la *digitalización integral de los formularios de inscripción* mediante el uso de Microsoft Forms o Google Forms, integrándolos directamente con el ecosistema de bases de datos para eliminar la transcripción manual. Paralelo a esto, se desarrollará un *manual de procedimientos estandarizado* que defina claramente los tiempos y responsables de cada etapa del ciclo de afiliación.

En el área comercial la acción principal será la *depuración y parametrización del CRM*, configurando alertas automáticas de seguimiento y creando embudos de venta, que permitan visualizar en que etapa se encuentra cada prospecto.

En el ámbito de la comunicación, se iniciará la *producción y distribución de boletines técnicos segmentados*, diseñados específicamente para resolver dudas legales y comerciales de sectores calve como calzado y tecnología, utilizando plataformas de email marketing para medir el impacto. Asimismo, programarán *eventos de networking y ruedas de captación mensual*, donde el registro de asistentes se convertirá automáticamente en leads para el equipo comercial. Para garantizar la calidad, se insertarán códigos QR de calificación rápida en todos los puntos de contacto físico y virtual, recolectando datos en tiempo real bajo la metodología NPS. Finalmente,

se realizarán auditorías mensuales de gestión, donde se contrarrestarán los tiempos de respuesta reales frente a las metas establecidas, permitiendo realizar ajustes tácticos antes de que se presenten desviaciones críticas en los resultados del periodo.

8.5.7 Indicadores/ Verificación

Para aplicar de la mejor manera posible y evaluar la efectividad de este plan de mejora, realizamos un seguimiento de los KPIs que miden el rendimiento y progreso de las metas, la fórmula base para la eficacia del seguimiento se realiza en los resultados obtenidos sobre los deseados multiplicados por 100 dado como resultado a través de los siguientes indicadores verificables, de acuerdo con el resultado le daremos una categoría de bueno, aceptable, regular y negativo. A continuación, las siguientes tablas.

8.5.8 Acción: Digitalización de formularios de inscripción

Tabla 2. Indicador: “Digitalización de formularios de inscripción”

Indicadores	Medición	Meta	Resultado bueno	Resultado aceptable	Resultado regular	Resultado malo
% Migración digital	(Total de formularios web recibidos/ Total de afiliaciones mes) *100.	100%	> 95%	85-94%	70-84%	<70%
Tiempo de carga	Tiempo en segundos que tarda la interfaz del formulario en ser totalmente interactiva.	< 3 segundos	< 5 segundos	6-10 segundos	11-15 segundos	> 15 segundos
Tasa de error en datos	(Formularios con datos erróneos o incompletos/ Total recibidos) * 100.	< 2%	< 5%	6-10%	11-20%	> 20%
Tasa de abandono	(Usuarios que iniciaron el llenado, pero no enviaron/ Total de ingreso al enlace) * 100.	< 10%	< 15%	16-25%	26-40%	> 40%
Eficiencia de recepción	Disponibilidad del servidor para recibir registros fuera del horario laboral habitual.	24/7	Alta	Media	Baja	Nula

8.5.9 Acción: Manual de procedimientos estandarizado

Tabla 3. Indicadores: “Manual de procedimientos estandarizado”

Indicadores	Medición	Meta	Resultado bueno	Resultado aceptable	Resultado regular	Resultado malo
Índice de tasa de adopción	(Personal que aplica el manual / Total de personal de personas del área) * 100	100%	> 90%	80-89%	70-79%	<70%
Tiempo ciclo	Tiempo transcurrido desde que un prospecto entrega datos hasta que es dado de alta.	48 horas	< 72 horas	4-5 días	6-7 días	> 8 días
Cumplimiento de pasos	(Pasos ejecutados correctamente según el manual/ Total de pasos del proceso).	100%	>95%	85-94%	75-84%	< 75%
Reducción de reprocesos	(Trámites devueltos mes actual – Trámites devueltos mes anterior) / Total.	-40%	-30%	-20%	-10%	0%
Accesibilidad manual	Nivel de facilidad para consultar el manual en la nube desde cualquier dispositivo.	Online	Fácil	Media	Difícil	Nula

8.5.10 Acción: Depuración y parametrización del CRM**Tabla 4. Indicador "Depuración y parametrización del CRM"**

Indicadores	Medición	Meta	Resultado bueno	Resultado aceptable	Resultado regular	Resultado malo
Salud de la data (%)	(Registros con campos obligatorios llenos / Total de registros en CRM) * 100.	100%	> 95%	85-94%	75-84%	< 75%
Registros duplicados	Número de contactos con el mismo NIT o correo electrónico dentro de la base.	0%	< 2%	3-5%	6-10%	> 10%
Prospectos con seguimientos	(Prospectos con una tarea o nota reciente / Total de prospectos activos) * 100.	100%	> 90%	80-90%	70-79%	< 70%
Alertas atendidas / Día	(Notificaciones de seguimiento cerradas / Total de alertas generadas por el sistema).	100%	> 90%	85-94%	70-84%	< 70%
Categorización sectorial	% de la base de datos etiquetada correctamente por subsector (Salud, Tech, etc.).	100%	> 98%	90-97%	80-89%	< 80%

8.5.11 Acción: Producción y distribución de boletines técnicos**Tabla 5. Indicador "Producción y distribución de boletines técnicos"**

Indicadores	Medición	Meta	Resultado bueno	Resultado aceptable	Resultado regular	Resultado malo
Tasa de apertura	(Personas que abrieron el correo/ Total de correos entregados con éxito) * 100	35%	> 30%	25 – 29%	15 – 24%	< 15%
Tasa de clics	(Personas que hicieron clic en un enlace/ Total de aperturas únicas) * 100.	10%	> 8%	6 – 7%	4 – 5%	< 4%
Frecuencia de envío	Número de boletines enviados en el mes frente al calendario editorial planeado.	Semanal	100%	90%	75%	< 50%
Tasa de desuscripción	(Usuarios que cancelaron suscripción/ Total de suscriptores en la lista) * 100.	< 0.5%	< 1%	1.1 – 2%	2.1 – 5%	> 5%
Tasa de rebote	% de correos que fueron rechazados por el destino (correos inexistentes)	< 2%	< 3%	4 – 5%	6 – 8%	>8%

8.5.12 Eventos de networking y ruedas de capacitación

Tabla 6. *Indicador de "Eventos de networking y ruedas de capacitación"*

INDICADORES	MEDICIÓN	META	RESULTADO BUENO	RESULTADO ACEPTABLE	RESULTADO REGULAR	RESULTADO MALO
Tasa de asistencia (%)	(Asistentes reales el día del evento/ Total de personas inscritas previas) * 100.	80%	> 75%	65 – 74%	50 – 64%	< 50%
Prospectos nuevos por evento	Cantidad total de contactos captados que no figuraban previamente en la base de datos.	+30	+25	15 - 24	10 - 14	< 10
Conversión asistente a afiliado	(Asistentes que se afiliaron en los siguientes 30 días/ Total de asistentes) * 100.	15%	> 12%	8 – 11%	5 – 7%	< 5%
Calificación del ponente	Puntaje promedio obtenido en la encuesta de satisfacción sobre la calidad del experto.	4.8	> 4.5	4.0 – 4.4	3.5 – 3.9	< 3.5
Costo por adquisición	(Inversión total del evento/ Número de nuevos afiliados conseguidos).	-\$	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

8.6 Responsables

Es importante asignar los responsables correctos para cada meta, para así llevar con éxito el plan de mejora y su perfecta ejecución, en el siguiente cuadro estará detallado cada meta con su responsable y la función a desarrollar.

Tabla 7. Responsables y sus funciones

Meta	Responsable	Función
Estandarización y digitalización operativa	Practicante de Negocios Internacionales	Eliminar el uso de papel mediante la creación de formularios en Google Forms y documentar el paso a paso del nuevo flujo administrativo en un manual digital.
Fortalecimiento del proceso comercial	Coordinador Comercial	Ejecutar eventos de captación masiva y asegurar que cada empresario asistente sea contactado individualmente para cerrar la afiliación.
Eficacia comunicacional segmentada	Departamento de comunicaciones	Diseñar y enviar boletines de valor técnico dirigidos específicamente a sectores como Salud, Calzado y Tecnología que son los que se desean abordar para tener nuevas afiliaciones carentes de este sector, midiendo su impacto en la pauta digital.
Excelencia en la experiencia del afiliado	Practicante de Negocios Internacionales	Implementar la medición del NPS tras cada servicio y gestionar las encuestas de satisfacción digitales en eventos de gran magnitud.
Trazabilidad y gestión de datos.	Coordinador Comercial 2 / Practicante de Negocios Internacionales	Garantizar que toda la información recolectada en formularios y eventos se centralice en el CRM institucional, manteniendo la base de datos depurada para la toma de decisiones.

8.7 Recursos

Sin una base sólida no es posible el éxito en el plan de mejora, que combinando los 3 recursos más importantes los cuales son tecnológicos, humanos y materiales. Lo ideal es aprovechar los afiliados y los prospectos que ya posee Fenalco y herramientas acceso abierto.

8.7.1 Recursos tecnológicos

- *Software de CRM:* Acceso con permisos de edición y administración al CRM institucional para la depuración y segmentación de la base de datos.

- *Herramientas de formularios digitales:* Uso de Microsoft Forms o Google Forms para la digitalización de las afiliaciones.
- *Plataforma de Email Marketing:* Acceso a herramientas como MailChimp o Sendiblu para el envío masivo y medible de los boletines técnicos.
- *Generadores de códigos QR:* Herramientas web para la creación de QRS dinámicos que permitan recolectar el feedback del NPS.
- *Sistemas de almacenamiento en la nube:* Uso de OneDrive o Google Drive para alojar el manual de procedimientos y que sea consultable en tiempo real.

8.7.2 Recursos humanos

- Practicante de Negocios Internacionales: Encargado de la ejecución operativa, configuración de herramientas y análisis de datos de los indicadores.
- Equipo comercial: Apoyo para la recolección de datos en campo y la retroalimentación sobre la usabilidad del CRM.
- Área de comunicaciones: Colaboración para el diseño visual de los boletines y la validación del tono de marca en los mensajes enviados.
- Director administrativo: Supervisión para la validación de los nuevos manuales de procesos y autorización de cambios en el flujo de trabajo.

8.7.3 Recursos materiales y de infraestructura

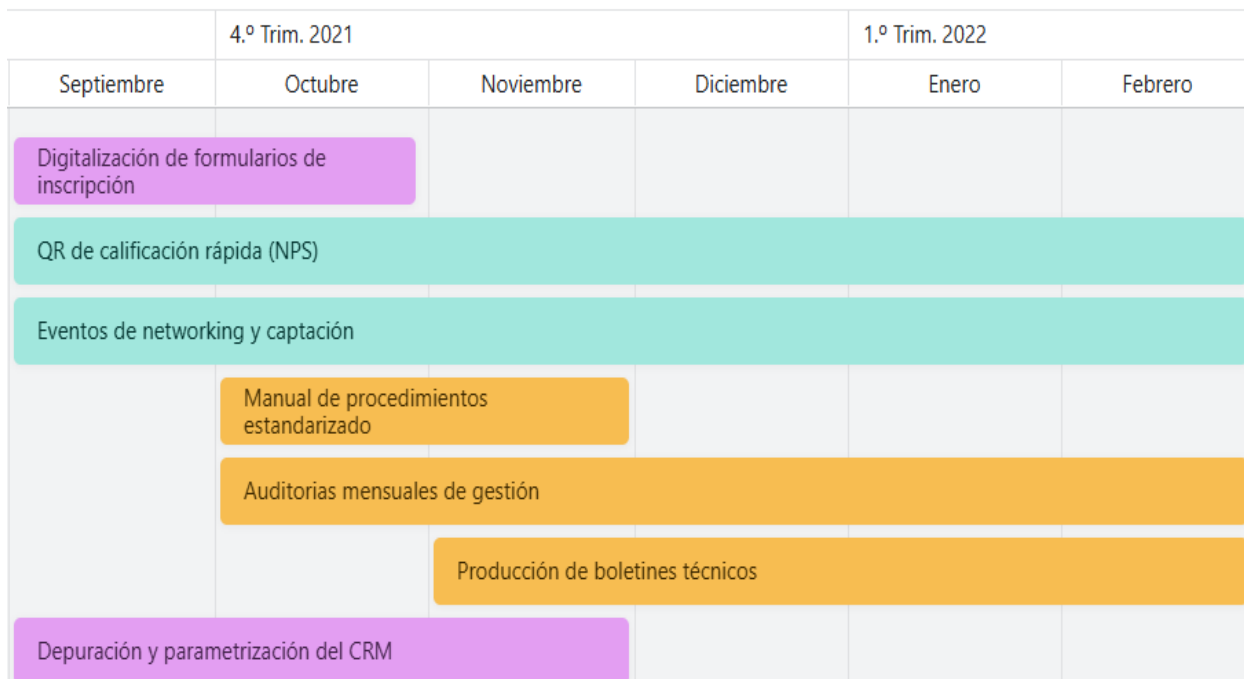
- Dispositivos móviles / Tablets: Para la toma de datos y escaneo de QRS durante los eventos de networking.

- Equipos de cómputo: Con conexión estable a internet para el procesamiento de la información y gestión de la base de datos.
- Material de apoyo visual: Diseño de piezas graficas impresas en los códigos QR para ubicar en la recepción y en los salones de eventos.

8.8 Cronograma

El siguiente cronograma se estructuró de acuerdo a su complejidad, dado que es un plan de mejora con complejidad media y además con recursos los cuales cuenta la empresa, se estimó un aproximado de 6 meses terminando el trimestre del año 2021 terminando el proyecto iniciando el trimestre del 2022, se decidió esas fechas ya que para Fenalco sus eventos de captación masiva más importantes están al finalizar el año y la épocas más importante para la captación de afiliados está entre los primeros 3 meses del año.

Figura 15. *Cronograma plan de mejora*



Nota: (Prioridad alta: color morado, Prioridad media: color naranja, Prioridad baja: verde)

9. Conclusiones

- El despliegue del Podcast Fenalco no debe entenderse simplemente como una pieza comunicativa, sino como una herramienta de posicionamiento estratégico en un mercado saturado de información convencional. Logró romper la inercia de la comunicación unidireccional de la Federación, permitiendo que el gremio se percibiera como una entidad moderna, capaz de conectar con nuevas generaciones de comerciantes y de humanizar la figura del empresario santandereano en un contexto de incertidumbre económica.
- Se validó empíricamente que la cohesión entre la academia (Universidad Santo Tomás), el sector privado y el sector público es el único motor viable para proyectos de gran escala como “Santander Compra Santander”. Mi intervención facilitó que esta sinergia no se quedara en la teoría, aportando un rigor técnico y habilidades profesionales lo que permitió aterrizar las expectativas comerciales a la realidad operativa del departamento.
- La práctica puso en evidencia que el rol de Fenalco trasciende la representación gremial y actúa como un amortiguador social y económico. Durante los picos de crisis incluyendo coyunturas de la envergadura de una pandemia o un paro nacional, la gestión administrativa y el soporte a las mesas sectoriales (especialmente en áreas críticas como Vigilancia y Educación) fueron determinantes para mantener la operatividad mínima de los afiliados y canalizar sus demandas ante las autoridades competentes.

10. Recomendaciones

- Se recomienda la evolución del Podcast hacia un activo comercial, es indispensable que Fenalco seccional Santander no deje morir la iniciativa del podcast una vez finalizada mi etapa de práctica. Recomendando estructurarlo como un producto Inbound Marketing que

ofrezca espacios de pauta para los afiliados o personas no afiliadas para ampliar las barreras y dar más visibilidad a la entidad. Esto no solo garantiza la sostenibilidad financiera del canal, sino que convierte a Fenalco en una plataforma de exposición premium para las marcas locales, elevando el valor percibido en la membresía, siempre y cuando la producción y el contenido sean de gran valor.

- Es recomendable, la sistematización de la inteligencia comercial en la implementación de una base datos dinámica que permita capturar las interacciones generadas en los magnos eventos de los afiliados, futuros afiliados y con ello valorar que servicios se ajustan a las necesidades de las empresas ya que con el tiempo son bastante cambiantes, sus opiniones pueden ser de gran valor para la mejora continua de la entidad, además como la sugerencia de la creación de nuevos servicios que sean más rentables que otros que ya no se usen y puedan ser obsoletos.
- Es prioridad la institucionalización de la inteligencia comercial y vigilancia tecnológica agrupada en indicadores económicos por parte de Fenalco Santander implemente una unidad mínima de análisis de datos que procese la información recolectada en las mesas sectoriales. No basta con ser un puente de comunicación; la Federación debe transformarse en una fuente de *Insights* estratégicos para sus afiliados. Al aplicar herramientas de vigilancia comercial sobre las tendencias de consumo en el área metropolitana de Bucaramanga, el gremio podrá entregar reportes predictivos que permitan a los comerciantes anticiparse a fluctuaciones del mercado, convirtiendo la membresía en una inversión de alto retorno basada en información privilegiada y análisis técnico, información que sale del resultado del análisis de la misma información dada en las reuniones por las

empresas en las mesas sectoriales por comportamiento que sean cualitativos o cuantitativos del consumidor.

Referencias

OMC, la UNCTAD y el ITC. (1 de Febrero de 2022). *Organización Mundial del Comercio*.

Obtenido de Organización Mundial del Comercio:

https://www.wto.org/spanish/news_s/news22_s/serv_01feb22_s.htm

Cámara de Comercio de Medellín. (2026). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*.

Obtenido de [https://www.camaramedellin.com.co/tengo-una-entidad-sin-animo-de-lucro-](https://www.camaramedellin.com.co/tengo-una-entidad-sin-animo-de-lucro-o-)

o-

[asociacion#:~:text=Asociaciones%20y%20Corporaciones:%20Las%20asociaciones%20y%20corporaciones,aporte%20realizado%20por%20su%20fundador%20o%20fundadores.](https://www.camaramedellin.com.co/tengo-una-entidad-sin-animo-de-lucro-o-asociacion#:~:text=Asociaciones%20y%20Corporaciones:%20Las%20asociaciones%20y%20corporaciones,aporte%20realizado%20por%20su%20fundador%20o%20fundadores.)

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2024). *Requisitos para la constitución e*

inscripción de asociaciones y corporaciones. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín.

Constitución Política de Colombia . (4 de 7 de 1991). Artículo 38 el derecho a la libre asociación

para diversas actividades sociales y 39 el derecho de trabajadores y empleadores a

constituir sindicatos o asociaciones sin intervención estatal. Legis.

Etzkowitz, H. L. (2000). *The dynamics of innovation: From National Systems and “mode 2” to a*

Triple Helix of university-industry-government relations. ELSEVIER.

FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES. (2021). *Fenalco Santander*. Obtenido de

Fenalco Santander: <https://fenalcosantander.com.co/quienes-somos/>

La Opinión. (3 de 3 de 2021). La Opinión. *‘Pico y cédula’, solo para bancos y establecimientos*

comerciales, pág. 1.

LEY 1480 . (12 de Octubre de 2011). *LEY 1480 DE 2011*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia:

Congreso de Colombia, Diario Oficial 48220.

LEY ESTATUTARIA 1581 . (17 de Octubre de 2012). *LEY ESTATUTARIA 1581*. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia: Congreso de Colombia, Diario Oficial 48587.

Martínez, C. (2023). *Actualiza Retail*. Obtenido de Actualiza Retail: <https://celestinomartinez.com/dinamizacion-comercio-local/>

Organización Mundial del Comercio. (01 de Febrero de 2022). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/news_s/news22_s/serv_01feb22_s.htm

Presidencia de la República. (27 de Junio de 2013). Decreto 1377 de 2013. *Decreto 1377 de 2013*. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial 48834.

Presidencia de la República, Decreto 410 . (16 de Junio de 1971). *Decreto 410 de 1971*. Bogotá D.C, Cundinamarca, Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>.

RESOLUCIÓN 777 . (2 de Junio de 2021). *RESOLUCIÓN 777 DE 2021*. Ministerio de Salud y Protección Social.

Rosales, R. (1997). Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. *Análisis de Publicación Periódica*, 51.

Tomado de Departamento Administrativo Nacional y Estadística. (2022). *GRAN ENCUESTA INTEGRADA HOGARES*. BOGOTÁ: DANE.

Tomado de Fenalco Sur de Santander. (2021). *Aspectos de Protección del Consumidor*. Santander: Fenalco.

Universidad Internacional de La Rioja. (09 de JUNIO de 2021). *UNIR*. Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/revista/empresa/business-model-canvas/>