

**Informe de Práctica Empresarial Centro de Consultoría Empresarial (CCE)
USTA**

Juan Camilo Isaza Mujica

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Carolina Barrios Mendoza

Magister en administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas, administrativas y contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

Durante el desarrollo de este trabajo de grado mi nono Julio César Isaza Herrera lamentablemente falleció, le dedico este trabajo porque quiero que sepa que su nieto se va graduar, va salir adelante y espero que siempre me acompañe desde el cielo, esto es para ti abuelito Julio.

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a mi mamá que siempre ha sido mi apoyo y mi todo, quien siempre ha querido lo mejor para mí y se ha esforzado por eso, a mi abuela por siempre estar pendiente de mí y brindarme lo mejor, a mi pareja por ser mi soporte e impulso, a los profesores por el valioso conocimiento que me han otorgado a lo largo de la carrera, a la Universidad Santo Tomás por otorgarme experiencias valiosas y enriquecedoras.

Contenido

Introducción	13
1. Contexto de la práctica empresarial	15
1.1 Justificación	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
2. Perfil de la empresa, Universidad Santo Tomás	18
2.1 Razón social de la empresa	18
2.2 Objeto social de la empresa	18
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	19
2.4 Estructura organizacional	19
2.4.1 Misión de la empresa	19
2.4.2 Visión de la empresa	20
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos económicos	21
2.5.1 Entorno macroeconómico	22
2.5.2 Entorno microeconómico	25
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	26
3. Cargo y funciones desempeñadas	27
3.1 Cargo desempeñado	28
3.2 Funciones asignadas	28

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	28
4. Marco conceptual y normativo	32
4.1 Marco conceptual.....	32
4.2 Marco normativo.....	35
5. Aportes	37
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	38
5.1.1 Identificación de la situación problema	39
5.1.2 Contribución de Conocimiento a la Empresa	40
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo.....	40
5.3 Plan de mejora.....	41
5.3.1 Diagnóstico inicial	42
5.3.2 Matriz DOFA	45
5.3.3 Estrategia propuesta	47
5.3.4 Indicadores de gestión.....	52
5.3.5 Cronograma.....	55
6. Conclusiones y recomendaciones	56
Referencias.....	58

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	28
Tabla 2. <i>Matriz DOFA</i>	45
Tabla 3. <i>Dimensiones y variables</i>	48

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga</i>	20
Figura 2. <i>Análisis PEST</i>	24
Figura 3. <i>Evidencia de reunión con la empresa Antoine Atelier por Microsoft Teams</i>	29
Figura 4. <i>Evidencia de diligenciamiento de actas</i>	30
Figura 5. <i>Evidencia del diligenciamiento de la base de datos</i>	31
Figura 6. <i>Evidencia del diligenciamiento de las actas</i>	32
Figura 7. <i>Reunión con el equipo directivo y empleados</i>	43
Figura 8. <i>Revisión de documentos</i>	43
Figura 9. <i>Evaluación de procesos</i>	44
Figura 10. <i>Análisis del entorno</i>	44
Figura 11. <i>Validación y propuesta final</i>	50
Figura 12. <i>Cronograma</i>	56

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. <i>Cantidad de consultorías</i>	53
Ecuación 2. <i>Actualización de la base de datos</i>	53
Ecuación 3. <i>Nivel de satisfacción de los empresarios</i>	54
Ecuación 4. <i>Instrumentos diseñados.....</i>	55
Ecuación 5. <i>Visibilidad a través de redes sociales</i>	55

Resumen

Para todo estudiante, las prácticas empresariales son de primordial relevancia. Este no es un caso excepcional para quienes cursan Negocios Internacionales, ya que a lo largo de la carrera se abordan una gran cantidad de temas y conceptos orientados principalmente al ejercicio práctico. En el ámbito de los negocios, el aprendizaje se consolida con el tiempo, los errores y las experiencias; al trasladar este panorama al contexto internacional, se observa que es un sector en constante cambio. Por ello, contar con una sólida base teórica resulta fundamental para realizar buenas prácticas empresariales, ya que permiten aplicar diversos aspectos aprendidos durante la carrera a situaciones reales.

Al elegir el Centro de Consultoría Empresarial (CCE) de la Universidad Santo Tomás (USTA) como lugar para llevar a cabo las prácticas, se refuerzan los conocimientos adquiridos a lo largo de los semestres estudiados. Entre las actividades realizadas, se destacan la elaboración de matrices, la actualización de bases de datos, el contacto constante con empresarios, la participación en reuniones y talleres, así como la ampliación de la visión respecto al comercio exterior. Contar con consultores de amplia experiencia facilita un aprendizaje continuo, ya que frecuentemente se aplican conceptos y teorías. Además, cabe resaltar que el estudiante no se limita a estas tareas: sus aportes dentro de la institución son de gran importancia, ya que se convierten en un soporte necesario e, incluso, contribuyen con mejoras a nivel interno.

Palabras clave: Centro de Consultoría Empresarial, Práctica Empresarial, Negocios Internacionales

Abstract

For every student, business internships are of paramount importance. This is no exception for those studying International Business, as throughout the program, a large number of topics and concepts are covered, primarily oriented toward practical experience. In the business world, learning is consolidated over time, through mistakes, and experience; when translating this perspective to the international context, it is clear that it is a constantly changing sector. Therefore, having a solid theoretical foundation is essential for implementing good business practices, as it allows students to apply various aspects learned during their degree to real-life situations.

By choosing the Business Consulting Center at Santo Tomás University as the location for their internship, they reinforce the knowledge acquired throughout the semesters. Among the activities carried out are the development of matrices, updating databases, constant contact with business leaders, participation in meetings and workshops, and a broadening of their perspective on foreign trade. Having consultants with extensive experience facilitates continuous learning, as concepts and theories are frequently applied. Furthermore, it's worth noting that students are not limited to these tasks: their contributions within the institution are of great importance, as they become a necessary support and even contribute to internal improvements.

Keywords: Business Consulting Center, Business Practice, International Business

Glosario

Consultoría empresarial: la consultoría empresarial, también conocida como coaching empresarial, es un servicio de asesoramiento profesional en distintos campos, que tiene como propósito mejorar las prácticas realizadas por las organizaciones y sus integrantes (Adecco, 2019).

Consultor Junior: un consultor junior es un profesional relativamente nuevo en el campo de la consultoría empresarial. Aunque puede carecer de la experiencia de un consultor senior, su aporte es valioso debido a su conocimiento actualizado y su capacidad para brindar ideas frescas (Supered, s.f.).

Divisas: las divisas son las monedas utilizadas en los intercambios comerciales y financieros internacionales. Estas monedas son emitidas y reguladas por los gobiernos de cada país y son intercambiadas a nivel mundial para la realización de transacciones comerciales, inversiones y pagos de deudas (Lucena, s.f.).

Emprendimiento: la capacidad de partir de cero para crear un proyecto, una iniciativa o un negocio (Pérez, 2022).

Exportación: es la salida de mercancías del territorio aduanero colombiano con destino a otro país, a una zona franca o a un depósito franco con el cumplimiento de los requisitos previstos en la norma (DIAN, s.f.).

Importación: es un proceso comercial mediante el cual una empresa o país introduce al mercado local productos o servicios fabricados o desarrollados en el extranjero, con el objetivo de cubrir necesidades específicas de demanda interna, optimizar costos o acceder a tecnologías no disponibles localmente. Este mecanismo implica la gestión de requisitos aduaneros, normativas sanitarias o técnicas, y acuerdos comerciales que aseguren la legalidad y competitividad de los bienes adquiridos.

Inflación: la inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año (Universidad Nacional de Colombia, 2022).

Internacionalización: se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen (Quiroa, 2019).

Introducción

Los negocios internacionales no se limitan a la importación de productos extranjeros, sino que también comprenden la exportación de bienes y servicios nacionales a mercados internacionales. Este proceso genera beneficios significativos como creación de empleo, incremento de la rentabilidad, mayor entrada de divisas y reducción de la dependencia de mercados únicos. Sin embargo, un obstáculo frecuente radica en el desconocimiento por parte de los empresarios sobre los procedimientos de exportación, lo que les impide aprovechar las ventajas de la internacionalización.

El Centro de Consultoría Empresarial (CCE) de la Universidad Santo Tomás (USTA) brinda apoyo especializado a empresarios que buscan iniciar o fortalecer sus procesos de exportación. Cabe destacar que el CCE formó parte del programa Futuros Exportadores, iniciativa desarrollada en conjunto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ProColombia, mediante el cual se ofrecieron asesorías especializadas y talleres formativos para clarificar los procesos exportadores a diversas empresas.

Los consultores del CCE poseen amplia experiencia y dominio de las temáticas relacionadas con comercio exterior, proporcionando conocimiento especializado sobre los requisitos para exportar. No obstante, requieren apoyo en aspectos logísticos como la organización de reuniones, el contacto con empresarios, la asistencia en consultorías y talleres, así como en la actualización de una base de datos empresarial completa y en la gestión de redes sociales para la captación de clientes. En este contexto, los practicantes del CCE desempeñan un papel fundamental al contribuir en estas actividades esenciales.

Realizar prácticas en el CCE representa una valiosa oportunidad para estudiantes con vocación de contribuir al desarrollo económico del país. Esta experiencia permite observar y

participar directamente en los procesos de exportación de diversos sectores empresariales, incluyendo bisutería, marroquinería y metalmecánica, entre otros. El análisis de casos con productos de distintas características enriquece sustancialmente el conocimiento académico, convirtiendo esta experiencia en un aporte invaluable para la formación profesional.

1. Contexto de la práctica empresarial

La elección de la opción de grado representa una decisión fundamental para todo estudiante. En el caso particular de los estudiantes de Negocios Internacionales, la práctica empresarial constituye la alternativa más idónea, ya que permite aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera en contextos empresariales reales. Esta modalidad facilita la implementación de diversos conceptos y teorías en situaciones prácticas del mundo de los negocios.

La práctica empresarial brinda al estudiante una perspectiva privilegiada sobre la dinámica cambiante del comercio internacional, permitiéndole comprender en profundidad fenómenos como la globalización, el comercio electrónico, las fluctuaciones cambiarias, los requisitos aduaneros y los factores geopolíticos, entre otros aspectos clave del sector.

En este contexto, el Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Santo Tomás emerge como una opción particularmente valiosa. Esta institución ofrece a los practicantes la oportunidad de interactuar directamente con procesos de importación y exportación, además de permitirles aplicar sus conocimientos para asesorar a empresarios que requieren especialización en áreas como internacionalización, mercadeo y logística internacional.

Durante el desarrollo de la práctica, los estudiantes tienen la posibilidad de establecer contacto con empresas de diversos sectores, incluidas organizaciones de reconocido prestigio. Esta experiencia no solo resulta inspiradora, sino que también fortalece la vocación del futuro profesional de Negocios Internacionales por apoyar a aquellas empresas que, contando con productos de excelente calidad, se limitan al mercado nacional. Precisamente, uno de los objetivos fundamentales de este profesional consiste en facilitar la expansión internacional de dichas organizaciones.

1.1 Justificación

En mi caso particular quise hacer parte del Centro de Consultoría Empresarial, ya que en este se apoya a los empresarios que quieran empezar o que necesiten ayuda en su proceso de exportación, considero que esto aporta beneficios a los empresarios y al país. Los negocios internacionales no solo se tratan de traer productos del exterior, también tienen que ver con llevar nuestros productos y servicios a diversos mercados externos. Esto aporta empleo, rentabilidad, mayor ingreso de divisas, menos dependencia de un solo mercado, entre otras múltiples ventajas.

Por lo anterior, no dudé en querer ser parte del Centro de Consultoría Empresarial, sumado al hecho de que cuenta con consultores con buen manejo de temáticas y experiencia, los cuales aportaron conocimiento detallado acerca de lo necesario para exportar. Pero, estos consultores requerían de un apoyo logístico para la organización de reuniones y contacto con los empresarios, apoyo en las consultorías, reuniones y talleres, sumado al hecho de actualizar una extensa base de datos que se tenía con cada empresa y darse a conocer mediante redes sociales para atraer público. Es por esto que el Centro de Consultoría Empresarial requería de practicantes que pudieran apoyar en las diversas actividades que se realizan.

Decidí escoger las prácticas empresariales ya que consideraba que era necesario poder ver y ser parte de cómo son los procesos para llevar a cabo una exportación en cada sector empresarial (bisutería, marroquinería, metalmecánica, etc.) y que mejor forma de hacerlo que ser parte de un Centro de Consultoría Empresarial, en el cual se ven diversos casos con productos de distintas características. Además de que uno de los principales motivos por el cual yo escogí la carrera de negocios internacionales fue el de aportar a la economía del país. Consideraba que mis conocimientos y manejo de diversas temáticas resultarían importantes para aportar y no solo

limitarme a aprender, además de que, gracias a los ejercicios realizados en la carrera, tenía manejo de las bases de datos y matrices utilizadas en las consultorías.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión operativa y estratégica del CCE durante un periodo de cuatro meses, mediante la implementación de un plan integral de asesorías basado en la optimización de operaciones, mejora de competitividad y promoción del crecimiento, con el fin de actualizar al 95% la base de datos, ejecutar el 90% de las consultorías programadas y lograr una satisfacción de clientes superior al 85%, facilitando la internacionalización de las empresas asesoradas.

Durante un periodo de cuatro meses, se busca fortalecer la gestión operativa y estratégica del CCE mediante un plan integral de asesorías basado en tres pilares fundamentales: la optimización de operaciones, la mejora de la competitividad y la promoción del crecimiento. Las actividades específicas, como la actualización de la base de datos, la organización de consultorías y eventos, y el acompañamiento en el proceso de internacionalización de las empresas, se evaluarán a través de indicadores precisos (por ejemplo, alcanzar un 95% de actualización de la base de datos, ejecutar el 90% de las consultorías programadas y obtener una satisfacción de clientes superior al 85%). Esta formulación delimita de manera precisa el alcance de la propuesta de valor del Plan de Mejora y orienta las acciones hacia resultados medibles y sostenibles.

1.2.2 Objetivos específicos

Garantizar la ejecución efectiva del programa Futuros Exportadores mediante la organización y seguimiento de consultorías, reuniones estratégicas, asegurando el cumplimiento de agendas y la participación activa de empresarios.

Optimizar la gestión documental del Centro de Consultoría Empresarial estructurando y actualizando bases de datos, actas y matrices clave, para facilitar el acceso ágil a la información.

Aplicar herramientas de apoyo para la internacionalización, que permitan a las empresas participantes del programa Futuros Exportadores desarrollar estrategias de entrada a mercados internacionales con base en análisis de datos y criterios técnicos.

2. Perfil de la empresa, Universidad Santo Tomás

2.1 Razón social de la empresa

Una unidad estratégica de servicio orientada al fortalecimiento económico y la competitividad de los sectores productivos estratégicos de la región, mediante la oferta de servicios especializados en temas gerenciales para la internacionalización, dirigidos a la comunidad empresarial y a las instituciones que propenden por lograr estándares superiores de competitividad a nivel internacional y nacional (USTA, 2024).

2.2 Objeto social de la empresa

La Universidad Santo Tomás es una institución de educación superior, privada y católica, fundada, restaurada y dirigida por los frailes de la orden de predicadores de la Provincia de San Luis Bertrán de Colombia, organizada con carácter de fundación, sin ánimo de lucro, de utilidad

común, con personería jurídica y autonomía dentro de los límites señalados por la Constitución Política de Colombia, las leyes y el Concordato suscrito entre el Estado colombiano y la Santa Sede. (Estatuto orgánico, 2018).

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

Dirección: kilómetro 4 Anillo Vial Río Frío - Zona Franca Santander, Edificio Bailchalá, Floridablanca, Colombia

Teléfono: (+57) 607 698 58 58

Correo electrónico: ccemp@ustabuca.edu.co

Jefe inmediato: Carolina Barrios Mendoza

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se describirán algunos de los elementos que componen el CCE, como lo son su misión, visión y organigrama.

2.4.1 Misión de la empresa

El CCE tiene por misión ofrecer servicios especializados soportados en la articulación de la oferta institucional - multidisciplinaria, por medio de diversas modalidades, como: investigación - estudios, educación continuada, formulación y desarrollo de proyectos de cofinanciación, cooperación internacional, como también asesorías y consultorías pendientes a solucionar problemas o necesidades, y al aprovechamiento de las oportunidades del tejido empresarial santandereano y de las diferentes regiones del país, oferentes de bienes y servicios para el mercado nacional o internacional, propiciando la dinámica entre el sector académico y productivo, para ser copartícipes del desarrollo económico regional (USTA, 2024).

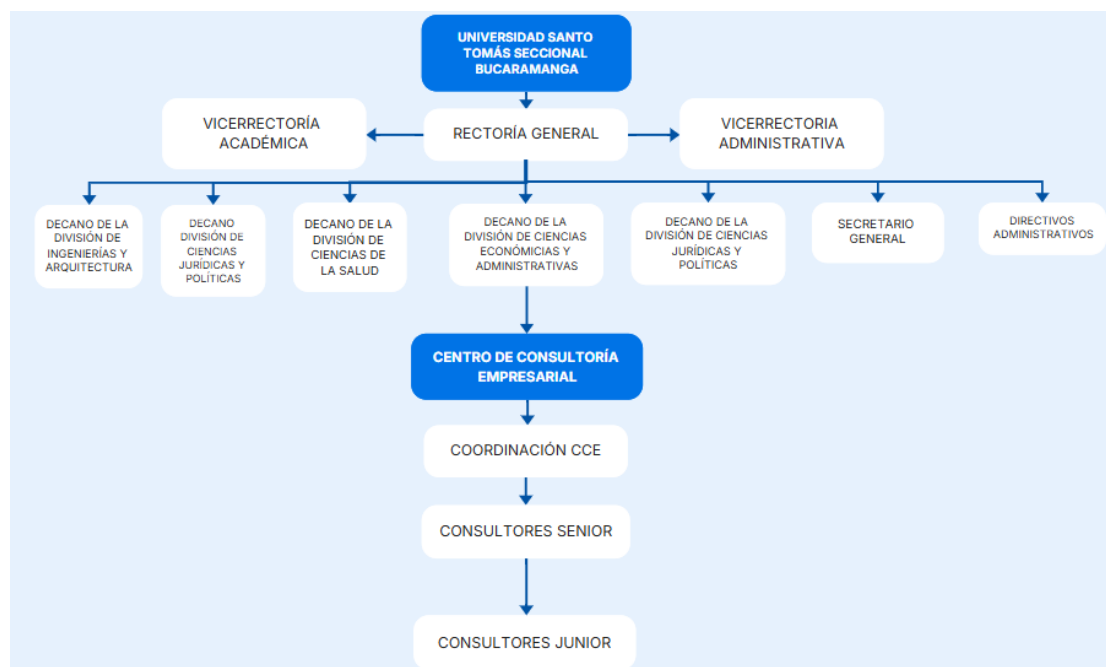
2.4.2 Visión de la empresa

"Para el año 2030, el Centro de Consultoría Empresarial (CCE) se habrá consolidado como un referente clave en la mejora continua y sostenibilidad de las empresas, especialmente las MiPymes, a nivel nacional y regional. A través de servicios especializados e innovadores, y con el respaldo de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, el CCE impulsará el desarrollo de capacidades empresariales, promoviendo la competitividad, la eficiencia operativa y el acceso a nuevas oportunidades de crecimiento en diversos sectores económicos, contribuyendo al fortalecimiento de la economía local y nacional."

Esta visión es una sugerida por el practicante, ya que aún no se encuentra una aprobada.

2.4.3 Organigrama de la empresa

Figura 1. Organigrama Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga



Nota. Adaptado de Universidad Santo Tomás (s.f.).

2.5 Aspectos económicos

El CCE desempeña un papel crucial en el apoyo a las empresas que buscan internacionalizarse, ofreciendo soluciones estratégicas para abordar los diversos entornos económicos que enfrentan.

Dinamismo de mercados internacionales.

Los mercados internacionales presentan características como ciclos económicos variables, inflación, tasas de interés y fluctuaciones cambiarias.

Papel del CCE: asesorar en la planificación financiera y la gestión del riesgo cambiario, además de identificar mercados con economías en crecimiento y alta demanda para ciertos productos.

Inversiones y políticas de incentivos económicos.

Muchos países ofrecen incentivos fiscales y financieros para atraer inversión extranjera directa.

Papel del CCE: analizar y recomendar mercados que ofrezcan mayores beneficios en términos de costos operativos, incentivos fiscales y estabilidad económica.

Acceso a cadenas de valor globales.

La integración en cadenas de suministro globales puede reducir costos y aumentar la competitividad.

Papel del CCE: diseñar estrategias para optimizar costos logísticos y conectarse con proveedores internacionales confiables.

Sostenibilidad económica y medioambiental.

Las economías sostenibles son un factor clave para asegurar el desarrollo a largo plazo.

Papel del CCE: brindar consultoría para desarrollar modelos de negocio sostenibles que cumplan con estándares internacionales, atrayendo inversiones responsables.

Impacto de la digitalización en la economía

La adopción de tecnologías digitales no solo mejora la productividad, sino que transforma los modelos económicos.

Papel del CCE: implementar tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y ampliar el alcance económico en mercados extranjeros.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Los negocios internacionales constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo económico y la competitividad global de las empresas. En un mundo cada vez más interconectado, las empresas enfrentan el reto de adaptarse a dinámicas globales como la digitalización, la sostenibilidad y las fluctuaciones económicas internacionales. Estas dinámicas no solo afectan la capacidad de las empresas para competir en sus mercados locales, sino que también determinan su éxito en mercados globales.

El CCE de la Universidad Santo Tomás se posiciona como un aliado estratégico para empresas que buscan afrontar estos desafíos. Su enfoque multidisciplinario y su compromiso con el fortalecimiento del sector empresarial santandereano y colombiano brindan a las organizaciones el soporte necesario para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Mediante asesorías especializadas, el CCE facilita el análisis de mercados internacionales, la gestión de riesgos cambiarios, el diseño de estrategias sostenibles y la optimización de procesos internos, áreas esenciales para que las empresas naveguen el complejo entorno macroeconómico actual.

Factores como el crecimiento económico global, las políticas monetarias y cambiarias, los acuerdos comerciales y los desafíos de sostenibilidad, son elementos críticos que influyen directamente en la competitividad de las empresas. A través del análisis y la implementación de soluciones personalizadas, se busca generar un impacto positivo en las empresas, contribuyendo al desarrollo económico local y nacional.

Crecimiento económico global.

La expansión económica mundial determina las oportunidades de negocio y el dinamismo de las exportaciones e importaciones.

Papel del CCE: monitorear indicadores globales como el PIB, la demanda agregada y las tendencias sectoriales para identificar mercados atractivos.

Política monetaria y cambiaria.

Factores como tasas de interés, estabilidad monetaria y fluctuaciones del tipo de cambio afectan directamente la competitividad de los precios en mercados internacionales.

Papel del CCE: desarrollar estrategias financieras para minimizar riesgos asociados a variaciones cambiarias y optimizar costos financieros.

Comercio internacional y acuerdos económicos.

Los tratados de libre comercio, aranceles y barreras no arancelarias influyen significativamente en el acceso a nuevos mercados.

Papel del CCE: facilitar el entendimiento de los tratados vigentes y diseñar estrategias comerciales que aprovechen ventajas arancelarias.

Inestabilidad geopolítica y riesgos globales.

Factores como conflictos internacionales, sanciones económicas o crisis energéticas afectan las cadenas de suministro y los costos operativos.

Papel del CCE: proveer análisis de riesgo país y escenarios alternativos para mitigar impactos.

Tendencias macroeconómicas sostenibles.

La transición hacia economías más sostenibles y bajas en carbono plantea desafíos y oportunidades en el comercio global.

Papel del CCE: apoyar a las empresas en la implementación de estándares ambientales que cumplan con requisitos de exportación y generen ventaja competitiva.

Inflación y costos globales.

La inflación mundial afecta tanto los costos de producción como el poder adquisitivo en los mercados de destino.

Papel del CCE: diseñar modelos de costos adaptables y establecer estrategias de fijación de precios competitivos.

Figura 2. Análisis PEST



Este análisis PEST proporciona una visión general de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar al Centro de Consultoría en Colombia. Cada una de estas áreas tiene el potencial de influir en la estrategia, operaciones y éxito a largo plazo del Centro. Adaptarse a estos factores y aprovechar las oportunidades que presentan será fundamental para mantener una posición competitiva en el mercado colombiano.

2.5.2 Entorno microeconómico

Desde el punto de vista de los clientes, estos serían los factores del entorno microeconómico.

Demanda de servicios: la demanda de servicios de consultoría es esencial para la viabilidad del centro. Los ciclos económicos y la situación empresarial pueden afectar la necesidad de servicios de consultoría. Durante períodos de crecimiento económico, la demanda puede aumentar, mientras que en tiempos de recesión puede disminuir.

Diversidad de clientes: la variedad de industrias y tamaños de empresas que buscan servicios de consultoría influirá en el flujo de ingresos. Dependencia excesiva de una industria podría hacer que el centro sea vulnerable a cambios en esa industria.

Lealtad del cliente: mantener relaciones sólidas con los clientes y brindar soluciones efectivas aumentará la lealtad. Los clientes satisfechos son más propensos a regresar y recomendar los servicios del centro.

A continuación, los factores que enfrenta el CCE con respecto a la competencia.

Diversidad competitiva: identificar y monitorear a los competidores directos e indirectos en el mercado de consultoría es crucial. En el caso del CCE, un competidor relevante son las universidades que cuentan con centros de consultoría empresarial. Estos centros no solo comparten

la misión de fortalecer las capacidades empresariales, sino que también buscan posicionarse como aliados estratégicos para el desarrollo económico.

Por ejemplo, universidades como la Universidad Nacional, la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de los Andes en Colombia cuentan con programas de consultoría empresarial que ofrecen servicios especializados a empresas emergentes y consolidadas. Para diferenciarse en este panorama competitivo, el CCE puede centrarse en:

Personalización del servicio: adaptar sus asesorías a las particularidades de cada cliente, destacándose por su enfoque a medida.

Documentación de casos de éxito: publicar resultados tangibles que resalten su impacto en la mejora de productividad y competitividad empresarial.

Fortalecimiento de alianzas regionales: expandir su red de cooperación con entidades locales y sectoriales para ganar influencia en el mercado.

Diferenciación: la capacidad de diferenciarse de la competencia a través de la calidad de los servicios, experiencia, enfoque único o soluciones innovadoras puede ser un factor clave para atraer y retener clientes.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

En el CCE se realizan diversas actividades en el tema económico y empresarial, se explican a continuación.

Asesorías y consultorías: a través de su línea de servicios de consultoría el CCE busca convertirse en el mejor aliado de los empresarios interesados en fortalecer su oferta para competir en mercados globales y optimizar sus operaciones para hacerlas más rentables, gracias a un equipo

multidisciplinar de expertos que le guían en la búsqueda de mejores oportunidades y la toma de excelentes decisiones.

Entrenamiento empresarial: buscamos ofrecer programas abiertos, dirigidos a la comunidad en general y a la medida de las necesidades de las organizaciones en diferentes temas gerenciales, marketing, fortalecimiento empresarial e internacionalización.

Proyectos de cofinanciación: el CCE gestionará recursos de cofinanciación del orden internacional, nacional y regional; tanto en el sector público como privado, en beneficio de los sectores económicos y sociales de la región, como proponente (ejecutor) de los proyectos, o aliado en la ejecución de estos, a través de las capacidades técnicas, administrativas y financieras de que dispone la Universidad.

Emprendimiento, creatividad e innovación empresarial: el CCE se convierte en un aliado estratégico para incursionar en nuevos mercados internacionales con acompañamiento permanente a emprendedores.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En cuanto al cargo y funciones desempeñadas en el Centro de Consultoría Empresarial, me encontraba enfocado en cuanto a soporte y apoyo, en actividades específicas como agendar y participar de las consultorías, apoyar reuniones y talleres brindados a los empresarios con el convenio de Futuros Exportadores, actualización de base de datos, entre otras que se desglosaran más detalladamente a continuación.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo asignado fue el de Consultor Junior, para el apoyo en los procesos las consultorías asignadas de Investigación de Mercados y Condiciones de acceso, adicional ser quien elabore los instrumentos de internacionalización.

3.2 Funciones asignadas

Tabla 1. *Listado de funciones y horas asignadas*

Nombre de la Función	Horas por semana
Agendar y participar de las consultorías	6
Actualización de base de datos	10
Publicación de eventos en LinkedIn	2
Realización de actas	2
Apoyo de logística en talleres y reuniones	2
Elaboración de matrices de preselección	5
Participación en eventos	8
Total	35

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Elaboración de matrices de preselección.

En las consultorías de investigación de mercado, es indispensable que el empresario diligencie la matriz de preselección de mercados, pero en la gran mayoría de ocasiones los empresarios no manejan el tema o no disponen del tiempo, por lo tanto, el practicante se disponía a la elaboración de esta, ya que es un instrumento fundamental para la internacionalización.

Figura 3. Evidencia de reunión con la empresa Antoine Atelier por Microsoft Teams

B		C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
					Pais 1		Pais 2		MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS				
					CHILE		ECUADOR		Pais 3				
		VARIABLES	%		CIFRAS		CIFRAS		CIFRAS				
					Calificación		Resultados						

Figura 4. Evidencia de diligenciamiento de actas

COMPONENTE	VARIABLE	FUENTES
CONTEXTO PAÍS	IDIOMA	Consulta Pública Web
	MONEDA	Consulta Pública Web
	#POBLACION (2019)	https://datos.bancomundial.org
	PIB US\$ (2019)	https://datos.bancomundial.org/
	INB PER CÁPITA US\$ (2019)	https://datos.bancomundial.org/
	FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS	https://espanol.doingbusiness.org/es/data
	APERTURA DE UN NEGOCIO	https://espanol.doingbusiness.org/es/data
	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	https://espanol.doingbusiness.org/es/data
	RIESGO PAÍS	https://www.ccfare.com.co/Estudios-economicos

Tomado de la consultoría de investigación de mercados para la empresa Antoine Atelier (2023).

Actualización de base de datos.

El CCE con el programa Futuros Exportadores, del cual eran parte la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Procolombia (CCB, 2024), manejaban una base de datos con las empresas con las que se tenía o se deseaba iniciar plan de trabajo, por lo cual, el practicante tenía asignado mantener la base de datos actualizada en todas las casillas, con ayuda de la plataforma NEO. En caso tal de que no se encontrarán los datos, procedía a llamar a los empresarios para completar la información.

Figura 5. Evidencia del diligenciamiento de la base de datos

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	TAMAÑO (RUES)	RAZON SOCIAL	PERFIL EMPRESA	CADENA	SECTOR	APUESTA	PRODUCTOS O SERVICIOS	DE PRODUCCION	SOSTENIBILIDAD / VALOR	ACCIONES INTERNACIONALES	MC
1		A&A TIC SOLUCIONES		INDUSTRIAS 4.0	SOFTWARE Y SERVICIOS TI	BASADOS EN					
2		ABIMGRA LTDA	materias primas y la	QUIMICOS Y CV	AGROQUIMICOS	SOBERANÍA	Aditivos de clase orgánica - Mineral y				
3		ABONOS AGS SAS	agricultores a través de	QUIMICOS Y CV	AGROQUIMICOS	SOBERANÍA	Aditivos orgánicos a base de			ECOCERT	PAC
4		ABRIL FLORES MIL	confección de balacas y	SISTEMA MODA	TEXTILES Y CONFECCIONES	BASE	balacas, tratamientos y tintes para carna y				
5		ALLNATURAL COLOMBIA S.A.S.	a la comercialización de	AGROALIMENTOS	CAFÉ		MIEL DE AGAVE Y CAFÉ ESPECIAL				
6		ACCEDO		INDUSTRIAS 4.0	BPO	BASADOS EN					
7		ACEROS MARKERT S.A.S	carbón, Aceros Markert	METALMECANICA Y OI	METALMECANICA	BASE	troquelados, Maquinaria agrícola, líneas				
8		ADIPACK	leche, bases de helado y	METALMECANICA Y OI	METALMECANICA	SOBERANÍA	troquelados, Maquinaria agrícola, líneas				
9		AGROALIMENTOS	tahiti, limon organico,	AGROALIMENTOS	AGROALIMENTOS	SOBERANÍA	limón tahiti y piña				
10		AGUA LA CASCADA	a todo el proceso y	AGROALIMENTOS	BEBIDAS	SOBERANÍA	Agua embotellada	Agua de (300 ml) - 3000 unid.		14001/20	BLA
11		MICROFILTRADA S.A.	tratamiento de agua	AGROALIMENTOS	BEBIDAS	SOBERANÍA	Agua embotellada	18.9 Litros -		15	Pr
12		A13 LAB SAS	Empresa prestadora de	INDUSTRIAS 4.0	SOFTWARE Y SERVICIOS TI	BASADOS EN	Servicios de Software				

Tomado de la base de datos maestra del programa Futuros Exportadores (2023).

Publicación de eventos en LinkedIn.

En el CCE se realizan diversas actividades, como la participación en ferias; visitas de estudiantes a la Zona Franca; capacitaciones; talleres, entre otros. Por ello, es fundamental la labor que desempeña el practicante al realizar un registro fotográfico y publicarlo en las redes sociales para dar a conocer sus actividades.

Realización de actas.

Normalmente los días miércoles se realizaban reuniones de comité del programa Futuros Exportadores, por lo tanto, participaba la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Procolombia. El practicante, entonces, para cada una de estas reuniones se encargaba de realizar un acta de comité, los temas tratados y compromisos acordados durante estas reuniones, de igual forma hacer esto mismo, pero en otro formato de acta para cada consultoría en la que se estuviera presente.

Figura 6. Evidencia del diligenciamiento de las actas

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMERA CLASIFICADA EN EL RANKING DE COLOMBIA ESTADÍSTICA		ACTA DE REUNIÓN CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL (CCE)					
Acta de Reunión Hecha por (Marque con una "X")		Pasante		Nombre			
		Consultor Jr.	x		Juan Camilo Isaza Mujica		
Fecha	Día	Mes	Año	Hora de Inicio	3:00 P.M	Hora de Cierre	4:00 P.M
	07	03	2023				
Lugar de la Reunión (Marque con una "X")		Presencial		Dirección			
		Virtual	x	Plataforma	Microsoft Teams		
Tipo de Consultoría (Marque con una "X")		Entrenamiento Grupal			Acompañamiento Individual	x	
Convenio	CCB - USTA		Programa	Futuros Exportadores		Sesión No.	01
Tema Principal de la Reunión		Asesoría Investigación de mercados					
Objetivo (s) de la Reunión (Debe ser medible, lograr)		Acompañar y orientar a la empresa Antoine Atelier en la construcción de su Matriz de selección de mercados.					

Tomado del formato de acta de reunión del Centro de Consultoría Empresarial (2023).

Apoyo de logística en talleres y reuniones

Cuando el CCE realizaba algún taller o reunión, el practicante ofrecía apoyo en el tema logístico, acomodando lo necesario para realizar estas actividades, tomando asistencia, ayuda en dispositivas y en diligenciamiento de los talleres, colocación de pendones y demás detalles.

4. Marco conceptual y normativo

El presente apartado establece los fundamentos teóricos y legales que sustentan las actividades realizadas en el Centro de Consultoría Empresarial (CCE) durante la práctica empresarial. Se estructura en dos componentes principales: marco conceptual y marco normativo.

4.1 Marco conceptual

Asesoría empresarial.

La asesoría empresarial se define como el proceso de acompañamiento experto orientado a resolver desafíos estratégicos y operativos de las empresas, mediante análisis contextual y propuestas adaptadas a sus necesidades. La asesoría efectiva requiere un análisis profundo tanto del entorno interno como externo, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En el contexto de la internacionalización, esta guía se convierte en un eje clave para enfrentar desafíos globales, como la competencia intensa, las diferencias culturales y las barreras regulatorias.

Además, los servicios de asesoría empresarial, como los proporcionados por el Centro de Consultoría Empresarial, se enfocan en personalizar soluciones según las necesidades específicas de cada cliente, promoviendo el crecimiento sostenible y la diferenciación en mercados locales e internacionales.

Optimización de operaciones.

Consiste en mejorar los procesos internos de una empresa para aumentar su eficiencia, calidad y productividad. Implica la identificación de cuellos de botella, reducción de desperdicios y adopción de tecnologías que optimicen la cadena de valor. No solo permite la automatización y estandarización de tareas, sino que también ayuda a las empresas a aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la analítica avanzada.

En el ámbito de la consultoría, el CCE implementa estrategias que identifican cuellos de botella y aplican metodologías como Lean Management y Six Sigma. Estas herramientas permiten a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas del mercado internacional, garantizando la calidad y la eficiencia en sus operaciones.

Mejora de la competitividad.

La competitividad empresarial implica el desarrollo de estrategias que permitan a las empresas sobresalir frente a sus rivales en un entorno dinámico.

El CCE desempeña un papel crucial en este aspecto al guiar a las empresas hacia una mejor comprensión de sus mercados objetivo, fomentando el uso de análisis de big data para anticipar comportamientos de consumidores y oportunidades de negocio. Este enfoque contribuye a que las empresas logren posicionarse de manera competitiva en mercados internacionales.

Crecimiento sostenible.

El crecimiento sostenible se refiere a la capacidad de una empresa para expandirse sin comprometer los recursos naturales ni su responsabilidad social.

A través de la consultoría ofrecida por el CCE, las empresas reciben apoyo para integrar prácticas responsables, como el uso eficiente de energía y materiales, la reducción de su huella de carbono y la adopción de modelos de negocio circulares. Estas iniciativas no solo son clave para cumplir con las regulaciones internacionales, sino que también incrementan el valor percibido por los consumidores.

Planificación estratégica.

La planificación estratégica es fundamental para el éxito empresarial, ya que permite alinear las actividades de la organización con su misión y visión.

En el contexto de las consultorías del CCE, la planificación estratégica incluye el desarrollo de mapas de ruta para la internacionalización, la identificación de mercados potenciales y la gestión de riesgos. Estas herramientas son cruciales para que las empresas logren un posicionamiento sólido y alcancen sus metas de expansión global.

Mejora continua.

Filosofía de gestión basada en el principio de que los procesos, productos y servicios pueden mejorarse constantemente. Herramientas como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) son esenciales para identificar oportunidades de mejora y garantizar la calidad en todas las actividades empresariales.

Gestión del cambio.

Proceso de acompañamiento para que las empresas adopten nuevas prácticas, tecnologías o estructuras organizativas. La gestión del cambio es esencial para garantizar la aceptación y efectividad de las transformaciones implementadas, minimizando la resistencia interna y maximizando los resultados.

El CCE actúa como facilitador en la transición de empresas hacia modelos globalizados. Esto implica no solo capacitación técnica, sino también apoyo en la adaptación cultural y organizacional.

Innovación Empresarial.

Introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que generan valor para la empresa y sus clientes. La innovación no solo mejora la competitividad, sino que también facilita la adaptación a los cambios del entorno.

4.2 Marco normativo

Normatividad para el funcionamiento del CCE:

Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Regula las relaciones laborales en Colombia. Es aplicable en las consultorías que el CCE realiza en el área de recursos humanos, ayudando a las empresas a cumplir con sus obligaciones legales en contratación, seguridad social y bienestar laboral.

Normatividad en Zona Franca Santander:

Decreto 278 de 2021 – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por el cual se modifica el Decreto 2147 de 2016. Modifica el régimen de Zonas Francas en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Decreto 1370 de 2019 – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Por el cual se reglamenta el parágrafo del art. 459 del Estatuto Tributario (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

Normatividad utilizada para las consultorías:

Decreto 1165 de 2019 – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019).

Resolución 046 de 2019. DIAN. Por el cual se reglamenta el Decreto 1165 del 2 de julio de 2019 (DIAN, 2019).

Normatividad académica:

De acuerdo con el reglamento de la Universidad Santo Tomás (s.f.)

Art.34. Obligatoriedad. Todo Estudiante, finalizado su PLAN DE ESTUDIOS, debe cumplir una de las opciones siguientes para optar el título profesional en Negocios Internacionales.

En el capítulo II de dicho reglamento, se especifica lo siguiente sobre las prácticas empresariales lo siguiente:

Art. 21 Concepto. Llámase Práctica Empresarial a las funciones realizadas en una empresa, nacional o internacional, con el fin de validar los conocimientos adquiridos durante el

proceso de formación profesional, la cual debe fundamentarse en los perfiles, ocupacional y profesional definidos por el Programa.

Art. 22 Objetivos de la Práctica Empresarial. Con el desarrollo de la Práctica Empresarial de los estudiantes se procura:

Promover la aplicación de valores éticos y morales en el desempeño de las funciones encomendadas.

Proyectar la imagen de la Universidad en el entorno empresarial nacional e internacional.

Fortalecer la relación Universidad Empresa.

Propiciar oportunidades de vinculación y desempeño en el ámbito laboral.

Convalidar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en la formación profesional, con la realidad empresarial.

Propender por la calidad y la excelencia de los procesos en los que participa.

5. Aportes

El practicante aportó en aspectos relevantes, ya que debido a sus habilidades y conocimientos se pudieron organizar correctamente las reuniones, los eventos y/o talleres se llevaron a cabo satisfactoriamente, la base de datos se diligenció y se contactó con los empresarios a los cuales les hacía falta información, se elaboraron correctamente los instrumentos de internacionalización y los empresarios estuvieron agradecidos, en las redes sociales las personas pudieron notar las actividades que realiza el CCE, las actas se realizaron, los conocimientos e ideas nuevas del practicante ayudaron a los consultores en sus labores.

Al tratarse de un centro de consultorías, resultó fundamental el implementar un plan de asesorías, en el cual se contara con aquellas deficiencias comunes entre los empresarios, ya que se pudo evidenciar falta de conocimiento en temas claves a la hora de exportar, debido a estas deficiencias no se podía avanzar correctamente con las demás asesorías, ya que al ser un proceso, todo se complementa. Por esto, el diseño de este plan es con el fin de que el empresario desde la primer asesoría no tenga inconvenientes para avanzar y lograr que sus objetivos se cumplan de manera eficaz y eficientemente.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

En el desarrollo de la práctica empresarial en el Centro de Consultoría Empresarial (CCE), se identificaron barreras recurrentes que impiden a las empresas aprovechar plenamente sus oportunidades en mercados internacionales. Estas barreras incluyen falta de conocimiento en procesos de exportación, limitada planificación estratégica y ausencia de un enfoque sostenible en sus operaciones. Esto pone de manifiesto la necesidad de un acompañamiento integral que permita superar estos desafíos de manera efectiva. El practicante propone un Plan Integral de Asesorías Empresariales diseñado para mejorar la competitividad y promover el crecimiento sostenible de las empresas. Este plan ofrece:

Servicios Personalizados: soluciones ajustadas a las necesidades específicas de startups, PYMEs, grandes empresas y sector público.

Flexibilidad Modal: opciones de asesoría puntual para proyectos específicos y asesoría continua para acompañamiento estratégico.

Enfoque Estratégico Integral: incorporación de herramientas innovadoras y análisis detallado de los mercados objetivo para la internacionalización exitosa.

5.1.1 Identificación de la situación problema

Durante el desarrollo de la práctica empresarial, se identificó una problemática recurrente en algunas consultorías: empresas con productos de alta calidad y características atractivas para el mercado internacional no logran los resultados esperados en términos de exportación, sostenibilidad o competitividad. Este desafío no solo evidencia barreras internas, como la falta de preparación estratégica, sino también factores externos, como desconocimiento de normativas internacionales, inestabilidad económica en mercados objetivo o dificultades logísticas.

Aunque los productos presentan un alto potencial, el éxito no solo depende de sus características inherentes, sino también de una planificación integral que aborde aspectos como:

Estudios de mercado internacionales para identificar audiencias y segmentos adecuados.

Estrategias de entrada al mercado que maximicen las ventajas competitivas.

Cumplimiento normativo en temas de aranceles, etiquetado y regulaciones específicas.

Capacitación en habilidades comerciales como negociación y marketing global.

El objetivo principal del CCE es que las empresas consultadas puedan transformar sus oportunidades en logros tangibles, optimizando recursos y obteniendo el conocimiento necesario para superar barreras que afectan su proyección. Esto incluye desde acompañamiento personalizado hasta la creación de redes que les permitan escalar en mercados más competitivos.

Además, destacar y documentar los casos de éxito se convierte en un eje estratégico no solo para motivar a nuevas empresas a participar en los programas del CCE, sino también para posicionar al centro como un referente en el ámbito de consultoría empresarial para la internacionalización. Al compartir estos casos, se puede fomentar una comunidad empresarial más conectada, competitiva y abierta a la innovación global.

5.1.2 Contribución de Conocimiento a la Empresa

Durante la carrera de negocios internacionales se adquieren conocimientos fundamentales, desde teóricos hasta prácticos, por esto, el practicante se desenvolvió en las situaciones que requerían de elaboración de matrices de selección de mercados, ya que, para el diligenciamiento de esta, se requiere el manejo de bases de datos e interpretación de estos, habilidades que obtuvieron a lo largo de la carrera.

El acompañamiento del estudiante en las consultorías resultaba útil, ya que era éste quien se encargaba de contactar con el empresario vía correo electrónico o WhatsApp, para agendarle las asesorías de Investigación de Mercados y Condiciones de Acceso, en el horario establecido por el consultor. De igual forma el estudiante hacía acompañamiento en las reuniones presenciales, como, por ejemplo, en talleres y eventos, en los cuales colaboraba con la logística y la presentación de diapositivas.

Al tener manejo de herramientas informáticas como Excel, bases de datos, diligenció y actualizó correctamente la base de datos del programa Futuros Exportadores, de igual forma se realizó contacto con aquellos empresarios pertenecientes a la base para la recolección y verificación de información. También se encargó de activar las redes sociales (LinkedIn e Instagram) subiendo foto de los eventos, talleres y reuniones, dando a conocer lo que se realiza en el CCE.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

El CCE proporciona al practicante una experiencia enriquecedora que contribuye significativamente a su desarrollo profesional, al permitirle participar activamente en procesos reales de consultoría empresarial. A través de su interacción con empresas de diversos sectores, el

practicante adquiere habilidades técnicas especializadas, como el uso de herramientas de internacionalización y metodologías estructuradas para la solución de problemas. Se prepara al practicante para el mercado laboral, proporcionándole experiencia directa en un campo altamente demandado como la consultoría empresarial. Esta experiencia le permite consolidar una mentalidad orientada a resultados, mejorar su capacidad para gestionar proyectos y desafíos, y construir un perfil profesional sólido y competitivo, listo para contribuir significativamente en cualquier organización.

Adicional, el CCE aporta conocimientos acerca del proceso desde 0 de una exportación, lo que se necesita realmente para lograr una comercialización internacional y no solo el hecho de exportar, el saber a cuál cliente llegar, cual ruta tomar, cuales países desean el producto y la importancia de contar con una partida arancelaria para consultar los requisitos de entrada a un país. Las consultorías al ser dirigidas a empresas de distintos sectores, se puede evidenciar cuales son los pasos a seguir dependiendo del producto, también se adquieren conocimiento acerca de cómo manejar las herramientas digitales, como simuladores y bases de datos, lo que hace la diferencia en el mercado laboral, ya que ayudan a que los procesos sean más eficaces y eficientes, el mundo cambia constantemente y es fundamental apoyarse de estas tecnologías.

5.3 Plan de mejora

El plan de mejora se centra en optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad. Para cumplir con lo anterior se proponen los siguientes objetivos

- Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual y real del CCE

- Diseñar una matriz DOFA para analizar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno
- Proponer una estrategia alineada a partir de los hallazgos identificados, orientada a fortalecer las capacidades del CCE
- Establecer indicadores de gestión que permitan dar seguimiento a la estrategia y actividades propuestas

5.3.1 Diagnóstico inicial

El diagnóstico inicial es una de las fases más importantes en el proceso de asesoría empresarial, ya que permite obtener una visión clara y detallada de la situación actual de la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este diagnóstico sirve como base para la creación de soluciones personalizadas y efectivas.

- **Objetivo**

Evaluar el estado actual de la empresa en términos de procesos, estructura organizativa, recursos y desempeño financiero. Esta evaluación también debe identificar problemas críticos, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

- **Metodología:**

Entrevistas con el equipo directivo y empleados clave: obtener una perspectiva interna de la gestión, estructura y operaciones de la empresa.

Figura 7. Reunión con el equipo directivo y empleados

Revisión de documentos clave: análisis de informes financieros, estrategias comerciales, políticas de recursos humanos, procedimientos operativos y reportes de cumplimiento normativo.

Figura 8. Revisión de documentos

Resumen de valores FOB (2020)		Reportes de columna			
CATEGORIA		CATEGORIA			
1	Suma de valores FOB (2020)	1980	5765	18829	111000
2	Eligibles de FOB	5083	7281	13129	625423
3	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	89	2485	9128	
4	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	30	2475	2521	
5	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	4007	2048	13864	
6	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	4005	2036	13860	
7	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	729	729		
8	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	220	729		
9	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	258	258		
10	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	220	220		
11	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	1280	1981	5281	
12	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	1280	1981	5281	
13	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	658	658		
14	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	450	450		
15	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	2899	2899		
16	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	3099	3099		
17	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	35	9576	1611	
18	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	25	4756	9611	
19	Artículos, chaquetas, capas, anoraks, cazadores y artículos similares de punto, para mujeres o niñas, de fibras sintéticas o artificiales, excepto los artículos de la partida 62.04	1280	1981	5281	

Evaluación de procesos: identificar cuellos de botella, ineficiencias operativas y áreas donde se pueden optimizar costos o mejorar el desempeño.

Figura 9. *Evaluación de procesos*

Análisis del entorno: evaluar el mercado, la competencia, la posición de la empresa en su industria y el panorama económico en el que opera.

Figura 10. *Análisis del entorno*

5.3.2 Matriz DOFA

El análisis realizado por medio de la matriz DOFA permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño del CCE, así como proponer estrategias para maximizar su impacto. Las fortalezas como la experiencia del equipo y la personalización de servicios son claves, pero deben complementarse con estrategias que aprovechen oportunidades como el crecimiento del comercio digital y la internacionalización de las PYMES. Asimismo, es fundamental mitigar las debilidades relacionadas con el posicionamiento y la capacidad operativa, frente a amenazas como las normativas cambiantes y la competencia.

Tabla 2. Matriz DOFA

D O F A	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento de mercados internacionales para pequeñas y medianas empresas (PYMES).	Barreras arancelarias y restricciones comerciales en algunos países.
	Incentivos gubernamentales para promover exportaciones.	Competencia de otras consultorías más consolidadas o internacionales.
	Incremento del comercio digital y e-commerce transfronterizo.	Fluctuaciones cambiarias que afectan la rentabilidad de las exportaciones.
	Interés creciente de emprendedores en internacionalizar sus negocios.	Normativas cambiantes que pueden afectar el comercio internacional.
	Tendencias en sostenibilidad y productos "eco-friendly", que abren nuevos nichos de mercado.	Desconfianza de empresas pequeñas hacia servicios de consultoría por costos percibidos como altos.
Fortalezas		
Equipo especializado con experiencia en comercio internacional.	Aprovechar el incremento del comercio digital y e-commerce transfronterizo para llegar a más emprendedores interesados en	Crear contenido educativo (blogs, cursos online) para ayudar a los emprendedores a entender el comercio internacional, atrayendo más clientes interesados.

	internacionalizar sus negocios.	
Red de contactos con entidades gubernamentales y cámaras de comercio.	Establecer alianzas con organizaciones internacionales que promuevan la sostenibilidad, abriendo nuevos nichos de mercado.	Utilizar la red de contactos con cámaras de comercio para organizar eventos de networking internacional que favorezcan la internacionalización de las PYMES.
Servicios personalizados adaptados a cada cliente.	Ofrecer asesoría gratuita o seminarios sobre el comercio internacional y las oportunidades en mercados globales, aprovechando la tendencia del comercio digital.	Ofrecer un servicio especializado en identificar y maximizar los incentivos gubernamentales que ayuden a las PYMES a exportar más fácilmente.
Experiencia en la preparación de documentación para cumplir normas y regulaciones de exportación.	Diseñar asesorías específicas para empresas que buscan internacionalizar productos sostenibles, aprovechando la tendencia creciente de productos ecológicos.	Implementar una herramienta digital personalizada para pequeñas empresas que les permita acceder fácilmente a la asesoría internacional y documentos para la exportación.
Debilidades		
Dependencia de un equipo reducido para manejar múltiples clientes simultáneamente.	Diseñar paquetes que incluyan la documentación para cumplir con las regulaciones de exportación y asistencia para acceder a mercados internacionales.	Ayudar a las empresas a optimizar sus operaciones en plataformas de e-commerce transfronterizo, facilitando su acceso a mercados
Falta de posicionamiento de la marca como líder en el sector.	Ofrecer paquetes de asesoría más accesibles para contrarrestar la desconfianza de las pequeñas empresas hacia los costos altos de las consultorías.	Obtener certificaciones internacionales para incrementar la credibilidad de la empresa y competir con consultorías consolidadas.
Recursos limitados para desarrollar campañas de marketing efectivas.	Diversificar los servicios ofrecidos a las empresas, ampliando la oferta más allá del comercio internacional, para contrarrestar la competencia de consultorías consolidadas.	Mejorar la capacidad de asesoría en diferentes idiomas para abordar mercados internacionales y disminuir la barrera de la desconfianza de empresas pequeñas.
Escasa presencia en mercados regionales o áreas rurales.	Ampliar la presencia en mercados regionales o áreas rurales, utilizando la red de	Introducir un sistema de precios escalonados según el tamaño y necesidades del

	contactos y el crecimiento de mercados internacionales para atraer nuevos clientes.	cliente, facilitando la accesibilidad para las pequeñas empresas.
Necesidad de mayor diversificación en idiomas y experiencia en mercados menos tradicionales.	Crear programas de fidelización para que las pequeñas empresas confíen más en los servicios y se sientan incentivadas a continuar trabajando con la consultoría.	Ofrecer asesoría específica para pequeñas empresas en el manejo de fluctuaciones cambiarias, ayudando a mitigar riesgos financieros asociados.

La estrategia seleccionada se centra en el diseño e implementación de un plan de asesoría personalizado, adaptado a las necesidades específicas de cada empresario que busca iniciar o fortalecer su proceso de exportación. Este enfoque permite ofrecer soluciones hechas a la medida, considerando las particularidades del mercado, las capacidades internas de la empresa y las regulaciones internacionales aplicables al sector o país objetivo. Esta personalización es fundamental para garantizar el éxito de los proyectos de exportación, ya que las condiciones del comercio internacional son altamente dinámicas y específicas según cada caso.

5.3.3 Estrategia propuesta

Esta estrategia busca identificar oportunidades en nuevos mercados y asegurar que la empresa esté preparada para aprovecharlas de manera efectiva. Esto implica ajustar sus procesos internos, reducir costos innecesarios y mantener la calidad de los productos o servicios. Cada etapa del proceso, desde el análisis inicial hasta la implementación y seguimiento, está diseñada para garantizar un impacto sostenible en la competitividad y rentabilidad de la empresa. A partir de este marco, se detallan las acciones clave para desarrollar e implementar la estrategia de manera exitosa.

A continuación, se describen cada una de las fases para darle cumplimiento a la estrategia propuesta. Estas fases están organizadas de manera secuencial, permitiendo un enfoque sistemático que facilita la recopilación y el análisis de información.

5.3.3.1. Fase de recolección de información. En esta etapa, se recopilarán datos cuantitativos utilizando fuentes secundarias como Trade Map y Legiscomex. Se analizarán variables económicas, culturales, políticas, comerciales y de acceso para evaluar el potencial de los mercados internacionales (ver Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones y variables

Dimensión	Variables	Definición	Naturaleza de la variable
Económica	Proyección PIB	Identifica la capacidad de compra de acuerdo con el nivel económico de un país determinado.	Cuantitativa
	PIB PERCAPITA		
	Inflación		
	Tasa de cambio		
Cultural	Cantidad de habitantes	Identifica el número de personas que son o pueden ser consumidores potenciales.	Mixta
	Idioma		
	Tipo de gobierno		
	Relaciones bilaterales con Colombia		
Política	Tratados o acuerdo comerciales con Colombia	Identifica las relaciones bilaterales que existen entre Colombia y el mercado evaluado.	Mixta
	Probabilidad de conflicto: Índice de paz global		
	Cantidades importadas desde el mundo (Ton)		
Comercial	Exportaciones desde Colombia (Ton)	Identifica las acciones económicas de intercambio comercial de importación y exportación identificando los países con su determinado movimiento económico	Cuantitativa
	Tasa de crecimiento de las exportaciones desde Colombia		

Dimensión	Variables	Definición	Naturaleza de la variable
De acceso	Participación de las exportaciones desde Colombia	correspondiente a la partida arancelaria.	Cuantitativa
	Gravamen arancelario para Colombia		
Transporte	Número de requisitos no arancelarios	Identificar la posición de los países a nivel mundial en cada una de las variables.	Cuantitativa
	Doing Business (Facilidad para hacer negocios)		
Transporte	Tiempo tránsito (días) desde Pto salida / Pto llegada	Identifica la cantidad de líneas marítimas directas y la cantidad de empresas navieras disponibles	Cuantitativa
	Líneas marítimas directas		

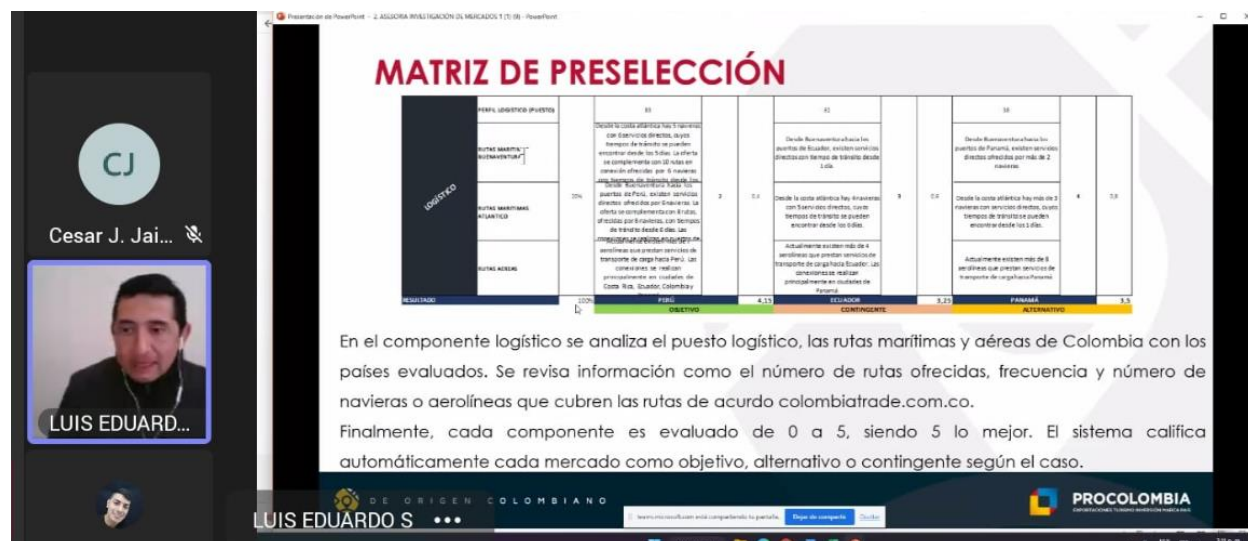
5.3.3.2. Fase de análisis y evaluación. Con los datos obtenidos, se realizará un análisis descriptivo de los mercados seleccionados, evaluando factores como el comportamiento económico, la demanda de productos y las barreras arancelarias y no arancelarias. Además, se analizará la capacidad financiera y productiva de la empresa, identificando las adaptaciones necesarias para cumplir con los requisitos del mercado internacional.

5.3.3.3. Fase de selección de mercados y estrategias. A partir del análisis de los datos, se seleccionarán los mercados con mayor potencial para la exportación de productos. Se desarrollará una estrategia de comercialización y distribución que incluya los canales logísticos, las regulaciones locales, y los tratados comerciales vigentes que favorezcan la exportación.

5.3.3.4. Fase de validación y propuesta final. Se validarán los resultados obtenidos con los responsables de la empresa, ajustando el plan de exportación a las capacidades operativas y

financieras de la empresa. La propuesta final contendrá el análisis del mercado, las recomendaciones estratégicas y un cronograma de implementación para el ingreso a los nuevos mercados internacionales.

Figura 11. Validación y propuesta final



Alianzas con Cámaras de Comercio y asociaciones empresariales

Las alianzas estratégicas con cámaras de comercio y asociaciones empresariales representan una oportunidad fundamental para expandir la presencia y el impacto del CCE. Estas colaboraciones permiten crear una red de contactos profesionales y abren múltiples vías para la generación de nuevas oportunidades de negocio, beneficiando a todas las partes involucradas.

La colaboración con las cámaras de comercio puede materializarse a través de diversas iniciativas de alto impacto. Una de las más efectivas es el desarrollo de programas formativos especializados, donde el CCE puede posicionarse como un referente en conocimiento empresarial. Esto incluye la implementación de talleres prácticos, seminarios especializados y programas de *mentoring* que abordan las necesidades específicas de los miembros de la cámara. Estas

actividades no solo proporcionan valor directo a los participantes, sino que también construyen una sólida reputación para el centro consultor.

La participación activa en eventos organizados por la cámara de comercio representa otra dimensión crucial de la colaboración. Los consultores pueden compartir su *expertise* como ponentes en conferencias, participar en paneles de discusión y contribuir en la organización de ferias empresariales. Esta visibilidad constante ayuda a establecer la credibilidad del centro y facilita el contacto directo con potenciales clientes. Además, la participación en comités técnicos y grupos de trabajo especializados permite influir en las decisiones sectoriales y mantener un pulso constante sobre las necesidades del mercado.

El desarrollo de contenido de valor agregado constituye un pilar fundamental en la estrategia de colaboración. La elaboración conjunta de estudios sectoriales, análisis de mercado y publicaciones especializadas no solo beneficia a los miembros de la cámara, sino que también posiciona al centro de consultoría como una fuente confiable de información y conocimiento empresarial. Este material puede distribuirse a través de los canales de comunicación de la cámara, amplificando significativamente su alcance e impacto.

En cuanto a las asociaciones empresariales, la estrategia debe enfocarse en desarrollar servicios altamente especializados para sectores específicos. Esto implica la creación de soluciones de consultoría adaptadas a las necesidades particulares de cada industria, incluyendo auditorías sectoriales, análisis comparativos y programas de mejora continua. La profunda comprensión de las dinámicas sectoriales permite al centro de consultoría convertirse en un socio estratégico invaluable para estas asociaciones.

Los beneficios de estas alianzas estratégicas se manifiestan en múltiples niveles. Para el CCE, representa un incremento significativo en su cartera de clientes y un fortalecimiento de su

marca y reputación. Las organizaciones aliadas se benefician al mejorar su propuesta de valor para sus miembros y fortalecer su posición institucional.

5.3.4 Indicadores de gestión

Con el fin de garantizar un seguimiento riguroso y objetivo al plan de mejora propuesto para el CCE, se han definido una serie de indicadores cuantificables que permiten medir el impacto y la efectividad de las acciones implementadas durante el periodo de práctica. Estos indicadores tienen como propósito facilitar el monitoreo del avance de las actividades, evaluar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas y generar insumos clave para la toma de decisiones y mejora continua del servicio de consultoría.

5.3.4.1. Cantidad de consultorías organizadas y ejecutadas en el programa futuros exportadores. Este indicador permite medir el grado de cumplimiento del cronograma establecido para las consultorías dentro del programa “Futuros Exportadores”, asegurando una gestión eficiente del tiempo y los recursos asignados. La meta de este indicador es garantizar la ejecución de al menos el 90% de las reuniones programadas dentro del período de práctica. Para ello, se establecen los siguientes rangos de evaluación del cumplimiento:

- Excelente: ejecución del 90% al 100% de las reuniones programadas.
- Aceptable: ejecución del 80% al 89% de las reuniones programadas.
- Regular: ejecución del 70% al 79% de las reuniones programadas.
- No aceptable: ejecución inferior al 70% de las reuniones programadas.

Ecuación 1. *Cantidad de consultorías*

$$\text{Porcentaje de ejecución} = \frac{\text{Consultorías ejecutadas}}{\text{Consultorías programadas}} * 100$$

5.3.4.2. Porcentaje de actualización de la base de datos empresarial. La actualización de la base de datos empresarial es clave para garantizar que la información utilizada en los procesos de consultoría y toma de decisiones sea precisa, actual y útil. Este indicador evalúa el esfuerzo por mantener registros confiables de las empresas asesoradas. La meta de este indicador es alcanzar un 95% de actualización de la información clave en los registros del Centro de Consultoría Empresarial. Para su evaluación, se establecen los siguientes rangos:

- Excelente: actualización del 95% al 100% de la información clave.
- Aceptable: actualización del 85% al 94% de la información clave.
- Regular: actualización del 75% al 84% de la información clave.
- No aceptable: actualización inferior al 75% de la información clave.

Ecuación 2. *Actualización de la base de datos*

$$\text{Porcentaje de actualización} = \frac{\text{Registros actualizados}}{\text{Total de registros existentes}} * 100$$

5.3.4.3. Nivel de satisfacción de los empresarios con las consultorías recibidas. Este indicador mide la percepción de los empresarios respecto a la calidad de las asesorías brindadas por el CCE, siendo un reflejo directo del valor agregado que se genera a través del acompañamiento. Sirve como herramienta para identificar áreas de mejora en la atención y el contenido técnico de las consultorías. La meta de este indicador es obtener una calificación

promedio superior al 85% en las encuestas de satisfacción aplicadas a los participantes. Los rangos de evaluación se definen de la siguiente manera:

- Excelente: calificación promedio entre 91% y 100%.
- Aceptable: calificación promedio entre 85% y 90%.
- Regular: calificación promedio entre 75% y 84%.
- No aceptable: calificación promedio inferior al 75%.

Ecuación 3. *Nivel de satisfacción de los empresarios*

$$\text{Porcentaje de satisfacción} = \frac{\sum \text{puntajes individuales}}{\text{Número de encuestas}} * 100$$

5.3.4.4. Número de instrumentos diseñados para la internacionalización empresarial.

El desarrollo de instrumentos prácticos fortalece el proceso de internacionalización de las empresas acompañadas por el CCE. Este indicador evalúa la capacidad de generar herramientas útiles que aporten a la toma de decisiones estratégicas en el ámbito exportador. La meta de este indicador es desarrollar al menos tres herramientas prácticas que contribuyan a la mejora del proceso de exportación de las empresas asesoradas. Los rangos de evaluación del cumplimiento son los siguientes:

- Excelente: desarrollo de 4 o más herramientas prácticas.
- Aceptable: desarrollo de 3 herramientas prácticas.
- Regular: desarrollo de 2 herramientas prácticas.
- No aceptable: desarrollo de 1 o ninguna herramienta práctica.

Ecuación 4. Instrumentos diseñados

$$\text{Instrumentos diseñados} = \text{Cantidad total de herramientas nuevas diseñadas}$$

5.3.4.5. Impacto en la visibilidad del Centro de Consultoría Empresarial a través de redes sociales. La proyección del CCE en plataformas digitales es fundamental para atraer nuevas empresas, fortalecer alianzas y mostrar resultados. Este indicador cuantifica el crecimiento del alcance e interacción en redes sociales, especialmente en publicaciones relacionadas con eventos y asesorías. La meta de este indicador es incrementar la interacción en publicaciones sobre eventos y asesorías en un 20% respecto al período anterior. Los rangos de evaluación se establecen así:

- Excelente: incremento igual o superior al 25%.
- Aceptable: incremento entre 20% y 24%.
- Regular: incremento entre 10% y 19%.
- No aceptable: incremento inferior al 10% o sin incremento.

Ecuación 5. Visibilidad a través de redes sociales

$$\text{Incremento \% de interacción} = \frac{\text{Interacciones actuales} - \text{Interacciones anteriores}}{\text{Interacciones anteriores}} * 100$$

5.3.5 Cronograma

El siguiente cronograma establece la planificación temporal de las actividades desarrolladas durante la práctica empresarial en el CCE. Las acciones propuestas se estructuran en función de cuatro meses de ejecución, y tienen como propósito central el diseño e implementación de un plan de mejora que fortalezca las capacidades operativas y estratégicas del CCE.

Figura 12. Cronograma

N.º	Actividad	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Realizar diagnóstico inicial del CCE	Recolección de información para identificar el estado actual del CCE.	■			
2	Diseñar matriz DOFA del CCE	Construcción de la matriz DOFA con base en los hallazgos del diagnóstico.	■	■		
3	Proponer estrategia alineada a los hallazgos	Formulación de estrategias para mejorar el desempeño del CCE.		■		
4	Establecer indicadores de gestión y seguimiento	Definición de indicadores para evaluar el cumplimiento de las estrategias propuestas.			■	
5	Socialización y retroalimentación con el equipo del CCE	Presentación de resultados al equipo del CCE para validación y ajuste mediante retroalimentación.			■	■

6. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, la experiencia adquirida en el transcurso de las prácticas empresariales en el Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Santo Tomás tiene un aporte a la vida profesional bastante valioso, el practicante se mantiene constantemente aplicando conceptos y conocimientos adquiridos durante la carrera, afianzando estos. Lo cual resulta bastante relevante, ya que lo ideal de realizar prácticas empresariales es hacerlas en un lugar afín en la carrera, por esto el CCE es una buena opción, debido a que el practicante está presente y aportando en asesorías de Investigación de Mercados, Condiciones de Acceso, talleres, eventos empresariales, lo que genera aún más conocimiento y sumado al hecho de que aprenden de consultores con una extensa experiencia en el entorno empresarial y de los negocios internacionales. Sumado al hecho de que el practicante puede realizar matrices como la de preselección de mercados, aporte que valoran los empresarios y da a conocer las habilidades del practicante, abriendo la posibilidad de seguir trabajando en conjunto con la empresa.

De igual forma, el practicante resulta útil para el desarrollo de las diversas actividades del CCE, el soporte y acompañamiento, la organización de las asesorías, la actualización de bases de

datos y el manejo constante de las redes sociales, son aportes valiosos y que son valorados por los consultores.

Finalmente, el practicante propone el plan de mejora, el cual consiste en un plan de asesorías bajo 3 pilares, la optimización de operaciones, la mejora de la competitividad y la promoción del crecimiento, en el cual también se diseñan los servicios de asesoría y su comercialización, con el objetivo de brindar la orientación adecuada a las empresas y mejorando los procesos necesarios.

Referencias

- Adecco. (2019, 5 de noviembre). *¿Qué es consultoría empresarial?*
<https://blog.adecco.com.mx/2019/11/05/que-es-consultoria-empresarial/>
- CCB. (2024). *¿Que es el programa futuros exportadores?* Cámara de Comercio de Bucaramanga.
<https://www.camaradirecta.com/programas-para-empresarios/internacionalizacin/futuros-exportadores/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019, 1 de agosto). *Decreto 1370 de 2019. Por el cual se reglamenta el parágrafo del artículo 459 del Estatuto Tributario.* Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98611>
- DIAN. (s.f.). *Aspectos básicos en la exportación.* <https://www.dian.gov.co/aduanas/Regimen-de-Aduanas/Documents/ABC-Aspectos-basicos-Exportacion.pdf>
- DIAN. (2019, 26 de julio). *Resolución 46 de 2019. Por la cual se reglamenta el Decreto 1165 de 2019.* DIAN.
https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0046_2019.htm
- Lucena, P. (s.f.). *¿Qué son las divisas?* CESUMA. <https://www.cesuma.mx/blog/que-son-las-divisas.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021, 15 de marzo). *Decreto 278 de 2021. Por el cual se modifica el Decreto 2147 de 2016, modificadorio del régimen de Zonas Francas en Colombia.* SUIN Juriscol. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30041448>

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019, 2 de julio). *Decreto 1165 de 2019. Por el cual se dictan disposiciones relativas al régimen de aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013*. SUIN Juriscol. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Pérez, A. (2022). *Qué es emprendimiento: definición y perspectivas*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-emprendimiento-definicion-y-perspectivas>
- Quiroa, M. (2019). *Internacionalización*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/internacionalizacion.html>
- Raisin. (s.f.). *¿Qué es la rentabilidad y cómo se calcula?* <https://www.raisin.es/educacion-financiera/rentabilidad-que-es-tipos-y-como-se-calcula/>
- Supered. (s.f.). *Guía completa: ¿Qué es un consultor junior? Descubre sus funciones y habilidades*. <https://supered.es/guia-completa-que-es-un-consultor-junior-descubre-sus-funciones-y-habilidades/>
- Universidad Nacional de Colombia. (2022, 6 de mayo). *Deflación, hiperinflación, estanflación: ¿Qué es la inflación y cómo nos afecta?* Periódico UNAL. <https://periodico.unal.edu.co/ABC/deflacion-hiperinflacion-estanflacion-que-es-la-inflacion-y-como-nos-afecta>
- USTA. (2018). *Estatuto Orgánico*. <https://5516883.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/5516883/estatuto-organico.pdf>
- USTA. (s.f.). *Centro de Consultoría Empresarial*. <https://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/inicio-consultoria-empresarial>
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). *Organigrama Sede Principal*. <https://www.ustabuca.edu.co/index.php/nuestra-institucion/organigrama-sede-principal>

USTA. (s.f.). *Reglamentos de trabajos de grado.*

<https://facultadnegociosinternacionales.ustabuca.edu.co/images/documentos%20negocios%20internacionales/5.doc>