

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE  
COMERCIO DEL DISTRITO ESPECIAL, INDUSTRIAL, PORTUARIO, BIODIVERSO  
Y ECOTURÍSTICO DE BUENAVENTURA AÑO 2022 – 2027.**

**AUTOR**

**KATHERINE MORENO ZAMORA 201662221**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO  
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA**

**2022**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE  
COMERCIO DEL DISTRITO ESPECIAL, INDUSTRIAL, PORTUARIO, BIODIVERSO  
Y ECOTURÍSTICO DE BUENAVENTURA AÑO 2022 – 2027.**

**AUTOR:**

**KATHERINE MORENO ZAMORA 201662221**

**Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas**

**DIRECTOR**

**ALEXANDER HERRERA LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO  
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA**

**2022**

## **Nota de aceptación**

El presente trabajo de grado fue aprobado  
por el director de trabajo de grado y por el  
jurado evaluador.

---

Alexander Herrera Londoño  
Director del trabajo de grado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Buenaventura, agosto de 2022

## ***Agradecimientos***

*Primeramente, quiero agradecerle a Dios por haberme dado la oportunidad de ingresar a la Universidad y poderle dar finalidad a esta hermosa etapa de mi vida, de la cual me siento súper orgullosa, le agradezco plenamente por darme fuerzas, pero sobre todo mucha fortaleza para afrontar cada uno de los retos que se me presentaron en el camino.*

*A mi director de trabajo de investigación, Alexander Herrera Herrera, gracias por su acompañamiento, compromiso y dedicación.*

*A mi madre Olivia Zamora Rodallega, por ser esa compañía en mis traspasos de trabajos, por ser mi motor que me impulsa a ser mejor persona y superarme cada día.*

*A mi padre Dionisio Moreno Bonilla, por ser mi protector, ese ser especial en mi vida.*

*A mis hermanos, Cindy Orobio, Edward Riascos, Harold Moreno y Ana Moreno por ser los cuidadores, guías y mano dura en mi vida.*

*A mis sobrinos, Carlos Banguera, Ángel Banguera y Annie Banguera, por ser esos niños que con tanto amor que me brindaban lograban sacar en mí una sonrisa.*

*A todas aquellas personas que de alguna u otra manera aportaron su granito de arena para la realización de este proyecto.*

*Y por último agradecerme a mí, porque a pesar de que la vida, en algunas ocasiones se me puso complicada nunca deje de creer y confiar en mí, diciéndome a mí que, si se podía, se puede y se podrá.*

## Tabla de contenido

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción .....</b>                       | <b>23</b> |
| <b>1. Planteamiento del problema .....</b>      | <b>26</b> |
| <b>1.1. Antecedentes.....</b>                   | <b>26</b> |
| <b>1.1.1. Identificación del problema .....</b> | <b>28</b> |
| <b>1.1.2. Ubicación del problema .....</b>      | <b>28</b> |
| <b>1.1.3. Tenencia.....</b>                     | <b>28</b> |
| <b>1.1.4. Magnitud .....</b>                    | <b>28</b> |
| <b>1.1.5. Cronología .....</b>                  | <b>29</b> |
| <b>1.1.5. Causas o posibles causas .....</b>    | <b>32</b> |
| <b>1.1.7. Formulación del problema.....</b>     | <b>33</b> |
| <b>1.2. Justificación.....</b>                  | <b>33</b> |
| <b>1.3. Objetivos.....</b>                      | <b>35</b> |
| <b>1.3.1. Objetivo general.....</b>             | <b>35</b> |
| <b>1.3.2. Objetivos específicos.....</b>        | <b>35</b> |
| <b>1.4. Estado de arte .....</b>                | <b>36</b> |
| <b>1.5. Marco de referencia .....</b>           | <b>37</b> |
| <b>1.5.1. Marco teórico .....</b>               | <b>37</b> |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.5.1.1. Dirección Estratégica Según Fred, David .....</b>                     | <b>37</b> |
| <b>1.5.1.1.1. La formulación de la estrategia .....</b>                           | <b>37</b> |
| <b>1.5.1.1.2. La implantación de la estrategia .....</b>                          | <b>37</b> |
| <b>1.5.1.1.3. La evaluación de la estrategia.....</b>                             | <b>38</b> |
| <b>1.5.1.2. Adaptación al cambio.....</b>                                         | <b>38</b> |
| <b>1.5.2. Planeación Estratégica Según Humberto Serna Gómez 28.....</b>           | <b>39</b> |
| <b>1.5.3. Administración Estratégica Según Thomas L. Wheelen Y J. David .....</b> | <b>40</b> |
| <b>1.5.3.1. Análisis ambiental .....</b>                                          | <b>41</b> |
| <b>1.5.3.2. Formulación de la estrategia .....</b>                                | <b>41</b> |
| <b>1.5.3.3. Implementación de la estrategia.....</b>                              | <b>41</b> |
| <b>1.5.3.4. Evaluación y control.....</b>                                         | <b>42</b> |
| <b>1.5.4. Planeación estratégica según Benjamín Betancourt .....</b>              | <b>43</b> |
| <b>1.5.4.1. Componentes de estrategia .....</b>                                   | <b>43</b> |
| <b>1.5.4.2. Caracterización e historia de la organización .....</b>               | <b>43</b> |
| <b>1.5.4.3. Análisis externo de la organización: .....</b>                        | <b>44</b> |
| <b>1.5.4.3.1. análisis del macro ambiente:.....</b>                               | <b>44</b> |
| <b>1.5.4.3.2. El análisis del sector: .....</b>                                   | <b>44</b> |
| <b>1.5.4.4. Referenciación y perfil competitivo de la organización: .....</b>     | <b>44</b> |
| <b>1.5.4.5. Análisis interno de la organización: .....</b>                        | <b>44</b> |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1.5.4.6. Análisis estratégico DOFA</b>                             | 44 |
| <b>1.5.4.7. Direccionamiento estratégico:</b>                         | 45 |
| <b>1.5.5. Fuerzas Competitivas De Michael Porter</b>                  | 46 |
| <b>1.5.5.1. Competidores potenciales</b>                              | 47 |
| <b>1.5.5.3. Sustitutos.</b>                                           | 47 |
| <b>1.5.5.4. Proveedores</b>                                           | 47 |
| <b>1.5.5.5. Competidores en el sector</b>                             | 47 |
| <b>1.6. Marco conceptual</b>                                          | 47 |
| <b>1.7. Marco legal</b>                                               | 48 |
| <b>Artículo 1. Naturaleza</b>                                         | 48 |
| <b>Artículo 2. Objeto y Funciones</b>                                 | 49 |
| <b>1.7. Marco metodológico</b>                                        | 51 |
| <b>1.7.1. Tipo de investigación</b>                                   | 51 |
| <b>1.7.1.1. Descriptivo</b>                                           | 51 |
| <b>1.7.1.2. Explicativo</b>                                           | 51 |
| <b>1.7.2. Método de investigación</b>                                 | 52 |
| <b>1.7.3. Población</b>                                               | 53 |
| <b>1.7.4. Muestra</b>                                                 | 53 |
| <b>1.7.5. Fuente y técnicas para la recolección de la información</b> | 53 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.7.5.1. Fuente primaria .....                        | 54 |
| 1.7.5.2. Fuente secundaria.....                       | 54 |
| 1.7.6. Técnica.....                                   | 54 |
| 1.7.7. Proceso estratégico .....                      | 55 |
| 2. Caracterización e historia de la organización..... | 60 |
| 2.1. Historia .....                                   | 60 |
| 2.2. Caracterización.....                             | 61 |
| 2.3. Direccionamiento estratégico.....                | 62 |
| 2.3.1. Visión.....                                    | 62 |
| 2.3.2. Misión.....                                    | 62 |
| 2.3.3. Objetivos estratégicos .....                   | 63 |
| 2.3.4. Política de gestión.....                       | 63 |
| 2.3.5. Principios corporativos.....                   | 64 |
| 2.3.6. Promesa de valor .....                         | 64 |
| 2.3.7. Líneas estratégicas .....                      | 64 |
| 2.3.8. Organigrama funcional .....                    | 65 |
| 3. Análisis externo .....                             | 66 |
| 3.1. Análisis del Macro ambiente .....                | 66 |
| 3.1.1. Entorno demográfico .....                      | 66 |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.2. Entorno económico .....</b>              | <b>70</b> |
| 3.2.1. El PIB .....                              | 70        |
| 3.2.2. Sector agroforestal y Pecuario:.....      | 70        |
| 3.2.3. Sector turismo. ....                      | 71        |
| 3.2.4. Sector pesquero. ....                     | 71        |
| 3.2.5. Sector minero. ....                       | 72        |
| 3.2.6. Sector industrial. ....                   | 73        |
| 3.2.7. Sector portuario y logístico. ....        | 73        |
| <b>3.3. Entorno político .....</b>               | <b>76</b> |
| 3.3.1. En Buenaventura .....                     | 76        |
| <b>3.4. Entorno social .....</b>                 | <b>78</b> |
| 3.4.1. Empleo y desempleo.....                   | 78        |
| 3.4.2. Sistema de salud .....                    | 79        |
| <b>3.5. Entorno tecnológico .....</b>            | <b>82</b> |
| <b>3.6. Entorno cultural .....</b>               | <b>83</b> |
| 3.6.1. Cultura en Buenaventura.....              | 83        |
| 3.6.2. Educación preescolar, básica y media..... | 83        |
| 3.6.3. Educación superior .....                  | 86        |
| <b>4.. Análisis estructural del sector .....</b> | <b>92</b> |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. Establecimientos cancelados diferentes a depuraciones .....</b>                       | <b>96</b>  |
| <b>4.1.1. Establecimientos de turismo terreo y marítimo del distrito de Buenaventura.....</b> | <b>99</b>  |
| <b>4.1.2. Proponentes estatales .....</b>                                                     | <b>101</b> |
| <b>4.2. Diamante competitivo .....</b>                                                        | <b>103</b> |
| <b>4.2.1. Factores .....</b>                                                                  | <b>103</b> |
| <b>4.2.2. Cadenas productivas .....</b>                                                       | <b>103</b> |
| <b>4.2.3. Demanda.....</b>                                                                    | <b>104</b> |
| <b>4.2.4. Estrategia.....</b>                                                                 | <b>104</b> |
| .....                                                                                         | 105        |
| .....                                                                                         | 105        |
| <b>4.3. Cinco fuerzas competitivas .....</b>                                                  | <b>105</b> |
| <b>4.3.1. Competidores existentes.....</b>                                                    | <b>107</b> |
| <b>4.3.2. Amenazas de ingreso de nuevos competidores .....</b>                                | <b>108</b> |
| <b>4.3.3. Amenazas de productos sustitutos .....</b>                                          | <b>109</b> |
| <b>4.3.4. Poder de negociación de los proveedores .....</b>                                   | <b>109</b> |
| <b>4.3.5. Poder de adquisición de los consumidores .....</b>                                  | <b>109</b> |
| <b>5. Análisis situacional interno.....</b>                                                   | <b>111</b> |
| <b>5.1. Diagnóstico del proceso administrativo.....</b>                                       | <b>111</b> |
| <b>5.1.1. Planeación .....</b>                                                                | <b>111</b> |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.1.2. Organización .....</b>                                        | <b>113</b> |
| <b>5.1.3 Dirección .....</b>                                            | <b>114</b> |
| <b>5.1.4. Evaluación y control .....</b>                                | <b>115</b> |
| <b>5.2. Análisis de la cultura organizacional .....</b>                 | <b>116</b> |
| <b>5.2.1. Principios y valores organizacionales .....</b>               | <b>117</b> |
| <b>5.2.1.1. Principios .....</b>                                        | <b>117</b> |
| <b>5.2.1.2. Valores .....</b>                                           | <b>117</b> |
| <b>5.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa .....</b> | <b>119</b> |
| <b>5.3.1. Presidencia .....</b>                                         | <b>119</b> |
| <b>5.3.2. Administrativa y financiera .....</b>                         | <b>119</b> |
| <b>5.3.3. Competitividad .....</b>                                      | <b>120</b> |
| <b>5.3.4. Comunicación y mercadeo .....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>5.3.5. Jurídica y registros públicos .....</b>                       | <b>121</b> |
| <b>5.4. Análisis integrado de la situación interna .....</b>            | <b>122</b> |
| <b>6. Análisis estratégico DOFA .....</b>                               | <b>126</b> |
| <b>6.1. Evaluación de los factores externos .....</b>                   | <b>126</b> |
| <b>6.2. Evaluación de los factores internos .....</b>                   | <b>128</b> |
| <b>6.3. Análisis DOFA .....</b>                                         | <b>130</b> |
| <b>6.3.1. Listado DOFA .....</b>                                        | <b>130</b> |

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.3.2. Matriz DOFA .....</b>                                                       | <b>131</b> |
| <b>7. Direccionamiento estratégico.....</b>                                           | <b>132</b> |
| <b>7.1. Visión .....</b>                                                              | <b>132</b> |
| <b>7.1.1. Formulación de la visión de la Cámara de comercio de Buenaventura .....</b> | <b>132</b> |
| <b>7.2. Misión .....</b>                                                              | <b>133</b> |
| <b>7.2.1. Formulación de la misión de la Cámara de comercio de Buenaventura.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>7.3. Objetivos de la organización.....</b>                                         | <b>134</b> |
| <b>7.4. Formulación de estrategias .....</b>                                          | <b>134</b> |
| <b>7.4.1. Estrategias ANSOFF .....</b>                                                | <b>135</b> |
| <b>7.4.2. Matriz de segmentación .....</b>                                            | <b>136</b> |
| <b>8. Plan de acción y mejoramiento .....</b>                                         | <b>137</b> |
| <b>8.1. Análisis de la situación actual.....</b>                                      | <b>138</b> |
| <b>8.2. Objetivos estratégicos.....</b>                                               | <b>139</b> |
| <b>9. Conclusiones y recomendaciones .....</b>                                        | <b>143</b> |
| <b>9.1. Conclusiones.....</b>                                                         | <b>143</b> |
| <b>9.2. Recomendaciones.....</b>                                                      | <b>145</b> |
| <b>10. Referencias .....</b>                                                          | <b>146</b> |

## Lista de cuadros

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Cuadro 1 Matriz de análisis del entorno demográfico .....</b>       | <b>69</b>  |
| <b>Cuadro 2 Matriz de análisis del entorno económico .....</b>         | <b>75</b>  |
| <b>Cuadro 3 Matriz de análisis del entorno político.....</b>           | <b>77</b>  |
| <b>Cuadro 4 Matriz de análisis del entorno social.....</b>             | <b>81</b>  |
| <b>Cuadro 5 Matriz de análisis del entorno tecnológico .....</b>       | <b>82</b>  |
| <b>Cuadro 6 Matriz de análisis del entorno cultural.....</b>           | <b>87</b>  |
| <b>Cuadro 7 Matriz de evaluación integrada del entorno .....</b>       | <b>88</b>  |
| <b>Cuadro 8 Diagnostico del áreas de planeación .....</b>              | <b>112</b> |
| <b>Cuadro 9 Diagnostico del áreas organización.....</b>                | <b>114</b> |
| <b>Cuadro 10 Diagnostico del áreas dirección .....</b>                 | <b>115</b> |
| <b>Cuadro 11 Diagnostico del áreas evaluación y control .....</b>      | <b>116</b> |
| <b>Cuadro 12 Análisis cultural .....</b>                               | <b>118</b> |
| <b>Cuadro 13 Análisis del área presidencia .....</b>                   | <b>119</b> |
| <b>Cuadro 14 Análisis del área administrativa y financiera .....</b>   | <b>120</b> |
| <b>Cuadro 15 Análisis del área competitividad .....</b>                | <b>120</b> |
| <b>Cuadro 16 Análisis del área Comunicación y mercadeo .....</b>       | <b>121</b> |
| <b>Cuadro 17 Análisis del área jurídica y registros públicos .....</b> | <b>122</b> |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Cuadro 18 Evaluación Integrada De La situación Interna .....</b>  | <b>123</b> |
| <b>Cuadro 19 Evaluación De Factores Externos E.F.E.....</b>          | <b>127</b> |
| <b>Cuadro 20 . Evaluación de Factores Internos (E.F.I) .....</b>     | <b>129</b> |
| <b>Cuadro 21 Listado DOFA.....</b>                                   | <b>130</b> |
| <b>Cuadro 22 Forma: PTPE 15-matriz DOFA.....</b>                     | <b>131</b> |
| <b>Cuadro 23 Visión de la organización .....</b>                     | <b>132</b> |
| <b>Cuadro 24 Misión de la organización .....</b>                     | <b>133</b> |
| <b>Cuadro 25 Objetivos de la organización .....</b>                  | <b>134</b> |
| <b>Cuadro 26 Matriz de segmentación .....</b>                        | <b>136</b> |
| <b>Cuadro 27 Análisis situacional de la Cámara de Comercio .....</b> | <b>138</b> |
| <b>Cuadro 28 Objetivos estratégicos.....</b>                         | <b>139</b> |
| <b>Cuadro 29 Plan de acción .....</b>                                | <b>140</b> |

## Lista de grafica

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Grafica 1 Número de habitantes de Buenaventura 2010 - 2020.....</b>                                                                 | <b>69</b> |
| <b>Grafica 2 Grafica Empleo y desempleo de Buenaventura años 2015 - 2020 (en miles) ....</b>                                           | <b>78</b> |
| <b>Grafica 3 Número de centros de salud, clínicas y hospitales de Buenaventura años 2010 – 2020.....</b>                               | <b>80</b> |
| <b>Grafica 4 Número de afiliados al sistema de salud por sexo de Buenaventura años 2010 – 2020 .....</b>                               | <b>81</b> |
| <b>Grafica 5 Instituciones educación preescolar, básica y media oficiales y no oficiales Buenaventura años 2010 - 2013 y 2018.....</b> | <b>84</b> |
| <b>Grafica 6 Número de estudiantes educación preescolar, básica y media de Buenaventura años 2010 -2018.....</b>                       | <b>85</b> |
| <b>Grafica 7 Instituciones y estudiantes de educación superior públicas de Buenaventura años 2010 – 2019.....</b>                      | <b>87</b> |
| <b>Grafica 8 Número de registros empresas locales y foráneas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021.....</b>                               | <b>92</b> |
| <b>Grafica 9 Número de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021.....</b>                                               | <b>94</b> |
| <b>Grafica 10 Número empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021.....</b>                                                    | <b>96</b> |
| <b>Grafica 11 Número de empresas canceladas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021.....</b>                                                | <b>97</b> |

|                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Grafica 12 Variación número de empresas canceladas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011- 2021.....</b>                                    | <b>97</b>  |
| <b>Grafica 13Número de establecimientos empresas sin ánimo de lucro nuevo, renovado en Buenaventura 2011-2021 .....</b>                    | <b>99</b>  |
| <b>.Grafica 14 Número de establecimientos de turismo nuevos en Buenaventura 2012 -2021 .....</b>                                           | <b>100</b> |
| <b>Grafica 15 Número de establecimientos de proponentes estatales nuevos, renovados y cancelados de Buenaventura años 2011 -2021. ....</b> | <b>101</b> |

## **Lista de ilustraciones**

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ilustración 1 Modelo integral de dirección estratégica .....</b>    | <b>39</b> |
| <b>Ilustración 2 Modelo de Planeación y Gerencia Estratégica .....</b> | <b>40</b> |
| <b>Ilustración 3 Modelo de administración estratégica .....</b>        | <b>42</b> |
| <b>Ilustración 4 Modelo Planeación Estratégica.....</b>                | <b>46</b> |

## **Lista de mapas**

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Mapa 1 Proceso estratégico para la organización .....</b>               | <b>55</b>  |
| <b>Mapa 2 Organigrama.....</b>                                             | <b>65</b>  |
| <b>Mapa 3 Diamante Competitivo cámara de comercio de Buenaventura.....</b> | <b>105</b> |
| <b>Mapa 4 Diagrama cinco fuerzas de Porter.....</b>                        | <b>107</b> |
| <b>Mapa 5 Análisis estructural del sector .....</b>                        | <b>110</b> |

## Lista de tablas

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabla 1 Estado del arte .....</b>                                                                                                    | <b>36</b> |
| <b>Tabla 2 Número de habitantes de Buenaventura 2010 - 2020 .....</b>                                                                   | <b>68</b> |
| <b>Tabla 3 Toneladas movilizadas según modalidad .....</b>                                                                              | <b>74</b> |
| <b>Tabla 4 Empleo y desempleo de Buenaventura años 2015 - 2020 (en miles) .....</b>                                                     | <b>78</b> |
| <b>Tabla 5 Número de centros de salud, clínicas y hospitales de Buenaventura años 2010 – 2020.....</b>                                  | <b>79</b> |
| <b>Tabla 6 Número de afiliados al sistema de salud por sexo de Buenaventura años 2010 – 2020.....</b>                                   | <b>80</b> |
| <b>Tabla 7 Instituciones educación preescolar, básica y media oficiales y no oficiales de Buenaventura años 2010 – 2013 y 2018.....</b> | <b>83</b> |
| <b>Tabla 8 Número de estudiantes educación preescolar, básica y media de Buenaventura años 2010 -2018.....</b>                          | <b>85</b> |
| <b>Tabla 9 Instituciones y estudiantes de educación superior públicas de Buenaventura años 2010 – 2019.....</b>                         | <b>86</b> |
| <b>Tabla 10 Número de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021 .....</b>                                           | <b>93</b> |
| <b>Tabla 11 Número y participación de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021 .....</b>                           | <b>94</b> |

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tabla 12 Número empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021 .....</b>                                                                             | <b>95</b>  |
| <b>Tabla 13 Número y participación de la empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura<br/>año 2011-2021 .....</b>                                                   | <b>95</b>  |
| <b>Tabla 14 Número de establecimientos empresas sin ánimo de lucro nuevo, renovado en<br/>Buenaventura 2011-2021Fuente: cámara de comercio de Buenaventura.....</b> | <b>98</b>  |
| <b>Tabla 15 Número de establecimientos de turismo nuevos en Buenaventura 2012 -2021 .</b>                                                                           | <b>99</b>  |
| <b>Tabla 16 Número de establecimientos de proponentes estatales nuevos, renovados y<br/>cancelados de Buenaventura años 2011 -2021 .....</b>                        | <b>101</b> |

## Resumen

La cámara de comercio de Buenaventura, entidad privada sin ánimo de lucro, que presta el servicio de los Registros Públicos delegado por el Estado y que trabaja para los empresarios y por el desarrollo económico, social y cultural de la región. Contribuye de forma decidida, al desarrollo productivo, competitivo y social de Buenaventura, poniendo al servicio del Distrito, nuestro conocimiento, experiencia de 90 años en el ejercicio de la función cameral y credibilidad, para facilitar la interacción público - privada - comunitaria. La CCBUN ha manejado los registros mercantiles de las entidades comerciales del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura, procurando el beneficio de la comunidad comercial y empresarial de la ciudad en cabeza de importantes líderes y empresarios que trazaron el camino que sigue la institución desde su creación.

El presente trabajo de investigación abarca el plan estratégico 2022-2027 para la cámara de comercio de Buenaventura desarrollado en nueve capítulos como lo son: planteamiento, caracterización e historia de la empresa, análisis externo, análisis estructural del sector, análisis situacional interno, análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico, plan de acción y mejoramiento y conclusiones.

**Palabras claves:** Amenazas debilidad, direccionamiento, DOFA, EFE, EFI, estrategia, fortaleza, objetivos, oportunidad, plan de acción.

## **Abstract**

The Buenaventura Chamber of Commerce, a private non-profit entity, which provides the service of Public Registries delegated by the State and works for businessmen and for the economic, social and cultural development of the region. It decisively contributes to the productive, competitive and social development of Buenaventura, putting at the service of the District, our knowledge, 90 years of experience in the exercise of the chamber function and credibility, to facilitate public - private - community interaction. The CCBUN has managed the commercial registries of the commercial entities of the special, industrial, port, biodiverse and ecotourism district of Buenaventura, seeking the benefit of the commercial and business community of the city headed by important leaders and businessmen who traced the path that follows the institution since its inception.

The present research works the strategic plan 2022-2027 for the comprehensive chamber of commerce of Buenaventura developed in nine chapters such as: approach, characterization and history of the company, external analysis, structural analysis of the sector, internal situational analysis, strategic analysis SWOT, strategic direction, action and improvement plan and conclusions.

**Keywords:** Threats, weakness, direction, DOFA, EFE, EFI, strategy, strength, objectives, opportunity, action plan.

## **Introducción**

La planeación estratégica es un proceso de gran valor, que le permite a la organización definir un plan de trabajo, partiendo de las necesidades del organismo, teniendo en cuenta sus ventajas y elementos en los cuales debe mejorar en el largo plazo y que sirve de apoyo en la toma de decisiones y actividades requeridas.

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en la empresa Cámara de Comercio de Buenaventura, organización líder en procesos socioeconómicos y que brinda servicios de registros públicos, partiendo de esto, se pretende dar argumentos teóricos, el cual le permita a la empresa tener fundamentos validos en su proceso de toma decisiones, de modo que se logre evidenciar el fortalecimiento de la organización objeto de estudio, al igual que se pueda identificar elementos o a su vez plantear unos, que permita conocer el grado de satisfacción de la organización.

El siguiente plan estratégico inicia con el planteamiento y formulación del problema, en el cual se explicará el por qué y para que, o lo que se busca, siguiendo con la justificación del problema que explica las maneras como el entra a solucionar el problema planteado, además los aportes que esta realiza tanto a la autora, a la organización, a la comunidad y a la universidad; al igual que se van a exponer los objetivos generales y específicos, los cuales son los elementos que direccionan toda la construcción conceptual y se entrelaza con el problema de la investigación.

Por otra parte, se desarrollará el estado de arte, marco legal, marco teórico y marco conceptual, los cuales permiten al investigador partir de ellos para medir una posición, recopilar los antecedentes y teorías

Así mismo, se explica otro punto como lo es la metodología que se utiliza en la presente investigación señalando la manera como se va proceder a realizar la investigación.

En esta misma perspectiva, se dará inicio al capítulo I, que consiste en una descripción detallada de la organización, como lo es la caracterización e historia de la organización la cual es el objeto de la investigación, también encontraremos la misión, la visión, los valores y el organigrama de la organización.

Continuando con el capítulo II, que comprende el análisis del entorno de la cámara de comercio de Buenaventura, a través del cual se definieron las características de tipo demográfico, económico, político, social y cultural. A través de este análisis se identificaron variables que influyen en la organización, permitiéndolas clasificar en oportunidades y amenazas.

Posteriormente en el capítulo III, se describe el sector de la cámara de comercio de Buenaventura, por medio del diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter a través del cual se define la dinámica del sector.

En el capítulo IV, se llevó a cabo el análisis de la situación interna de la organización a través del cual se describen las principales características en cada una de las áreas con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.

En el capítulo V, consiste en el desarrollo del análisis DOFA, donde se presentan aquellas variables del ambiente externo e interno (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) con el fin de desarrollar estrategias que permitan disminuir los efectos negativos y potenciar los factores positivos de la entidad.

En el capítulo VI, se presenta los elementos básicos dentro del proceso de direccionamiento estratégico, se define la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, lo anterior con el

fin de brindar los elementos básicos que permitan fortalecer su desempeño administrativo y orienten su accionar en el mediano y largo plazo. Con base en lo anterior se presentan las estrategias de acuerdo a las necesidades identificadas, de manera que se logren alcanzar los objetivos definidos.

Consecutivamente en el capítulo VII, se describe el plan de acción especificando los objetivos a alcanzar, igualmente las actividades a realizar, tiempo, recursos, responsables e indicadores que permita medir la gestión.

Como último capítulo, en él se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados, así como la bibliografía que contiene todo el material consultado para el desarrollo de este proyecto.

Con este plan estratégico se logra alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que los resultados sean de utilidad para la organización y puedan tomar las medidas pertinentes para su éxito.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1. Antecedentes**

La Cámara de Comercio de Buenaventura es una entidad privada, gremial, sin ánimo de lucro, que presta el servicio de los Registros Públicos delegado por el Estado y que trabaja para los empresarios y por el desarrollo económico, social y cultural de la región.

Contribuye de forma decidida, al desarrollo productivo, competitivo y social de Buenaventura, poniendo al servicio del Distrito, nuestro conocimiento, experiencia de 90 años en el ejercicio de la función cameral y credibilidad, para facilitar la interacción público - privada - comunitaria.

Por otra parte, en cuanto al entorno empresarial, la ciudad cuenta con un total de 8.693 empresas locales registradas, las cuales están distribuidas en su mayoría como microempresas con una participación del 94%, las pequeñas empresas representan el 5% y el 1% restante está distribuido entre medianas y grandes. En relación a los sectores empresariales con mayor participación en términos de empresas matriculadas se observa que el sector con mayor participación en la economía local es el Comercio con un total de 3.651 empresas lo cual representa el 39.1%, seguido del sector Logístico y Transporte con un total de 967 empresas representadas con un 10.3% y la Construcción con un total de 754 empresas con una participación del 8.1%.

Cabe destacar que entre el mes de abril y diciembre del año 2020 el sector empresarial de la ciudad registró pérdidas acumuladas en ventas por el orden de Un Billón sesenta y nueve mil cuatrocientos cincuenta y cuatro millones de pesos 1.069.454 millones.

De igual forma, las expectativas que tienen los empresarios frente a la situación empresarial, indica que el 90% continuará con el desarrollo de sus negocios, mientras que el 10% de las empresas encuestadas indican que para el año 2021, tienen la intención de cerrar sus empresas, lo cual puede incidir negativamente en el comportamiento de las renovaciones y cancelaciones, por otra parte observamos que el 28% de los empresarios encuestados acudió a fuentes de financiación para lograr sostenerse y mitigar los impactos generados por la pandemia, en el análisis se evidencia que el préstamo comercial normal fue la fuente de financiación formal más demandada con un 58%, y las menos demandadas fueron las líneas de crédito ofrecidas por el Gobierno Nacional con una participación del 2%. En relación al factor seguridad, se observa que el 68% de los empresarios considera que la percepción en seguridad ha disminuido, el 29% que se ha mantenido igual y el 3% considera que ha aumentado. Estos problemas de seguridad están asociados principalmente a los delitos de extorsión, hurto y robo. (Buenaventura C. d., Estudio sobre los Impactos socioeconómicos y empresariales generados durante el año 2020 en el Distrito de Buenaventura y expectativas 2021, 2021)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la empresa Cámara de Comercio de Buenaventura, se ha visto afectada, debido a que según en el estudio realizado sobre los impactos socioeconómicos y empresariales generados durante el 2020 y con expectativas para el 2021, presento que el 10% de la empresas encuestadas cerraran su negocios, dado a los impactos que la pandemia género, añadiéndole las respectivas extorciones y amenazas que viven los empresarios, trayendo consigo una disminución en las matriculas mercantil, en la renovaciones y cancelaciones de los establecimientos públicos; también se presenta que muchas de las empresas han recurridos a prestamos formales e informales, de los que se puede decir que por efectos de la pandemia no se han cumplido a cabalidad haciendo que los empresarios entren en la

desesperación, y tomen como solución radical cerrar sus empresas, cancelando sus matrículas mercantil, haciendo esto que la cámara de comercio de Buenaventura no recaude dinero dado a eso.

#### **1.1.1. Identificación del problema**

En la cámara de comercio de Buenaventura, se han presentado una serie de inconsistencias, la principal de ellas son las empresas que quieren cerrar sus establecimientos comerciales, debido a que han perdido rentabilidad en el mercado por efecto de la pandemia trayendo como consecuencia que la cámara de comercio de Buenaventura presente caídas del número de matrícula, renovación y cancelación. De otro lado, los problemas de seguridad que más afectan al sector empresarial son la extorsión, el hurto y el robo.

#### **1.1.2. Ubicación del problema**

Este problema se presenta en la cámara de comercio de Buenaventura

#### **1.1.3. Tenencia**

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este problema afecta a la cámara de comercio de Buenaventura, los directivos, ya que, si la empresa presenta caídas en cuanto a registros mercantil, renovación y cancelación de establecimientos, causaría consigo reestructuración de personal, dado a que, al no haber renovación, la empresa no contara con fuentes de ingresos, para pagar contrataciones, causando también afectación en los colaboradores.

#### **1.1.4. Magnitud**

Hace aproximadamente un año cuando llego a la ciudad de Buenaventura el Covid-19, este afecto tanto, que muchos de las empresas han tenido que cerrar sus establecimientos a causa del

impacto que este produjo en su economía y adicional a eso la cámara de comercio de Buenaventura, también se vio afectada, debido a que según encuestas realizadas, muchos de sus afiliados cancelaron matrículas y otros los cuales no han renovados su registro, causando así un impacto en la económica de la cámara de comercio de Buenaventura porque al cancelarse las empresas esta dejaría de recaudar dinero, haciendo que esta no cuente con recursos para realizar o gestionar proyectos que contribuyan en la reactivación de esas empresas.

Por otro lado, también la inseguridad ha causado un impacto, puesto que este es otro motivo por lo que los empresarios no desistan de cerrar su establecimiento, debido a que se han visto amenazados.

#### **1.1.5. Cronología**

La historia contenida en el acta N° 7 octubre 7 de 1928 registra: “un día domingo, se reunieron importantes caballeros representantes del comercio de la ciudad en sesión abierta por el prefecto de la provincia de Buenaventura, don Ricardo Cantera, quién a través de una explicación pormenorizada manifestó la importancia que tendría la cámara en la ciudad y la estrecha relación con las diferentes cámaras del país, dando como origen una junta directiva presidida por don Alberto Quijano”.

La Cámara se instaló el 12 de octubre de 1928, en acto presidido por el señor gobernador, Carlos Holguín Lloreda, dando así inicio a 83 años de una noble y ardua labor.

Desde sus inicios la Cámara de Comercio de Buenaventura:

Ha trabajado con un noble propósito de servicio por la ciudad y su comunidad.

Ha trabajado arduamente para responder con eficiencia y eficacia a las funciones que le ha delegado el Estado como son el registro mercantil, registro de proponentes y entidades sin ánimo de lucro.

Ha impulsado el progreso y la realización de obras fundamentales para la ciudad, con el desarrollo económico regional.

La Cámara de Comercio de Buenaventura, ha llegado a sus 83 años de fundación, dejando una profunda huella de satisfacciones entre las gentes de la ciudad-puerto. (Vélez, 2012)

En el año 2011, la Cámara de Comercio de Buenaventura lideró la conformación del Comité Inter-gremial e Inter-empresarial de Buenaventura, organización que reúne a empresarios y gremios que han decidido unir fuerzas en trabajar por el desarrollo económico, social, ecoturístico y empresarial de Buenaventura, movidos bajo los principios de responsabilidad social empresarial.

El 7 abril de 2015, nació la Fundación para la Gestión, Innovación y Desarrollo Sostenible de la Región del Pacífico – FGIDS (Incubadora & Gestión de Proyectos) con el objetivo estratégico de promover, liderar y gestionar proyectos de inversión para el crecimiento de sectores estratégicos de Buenaventura y la región pacífico colombiana, que contribuyan significativamente a elevar el bienestar social y económico de sus habitantes.

La Cámara de Comercio de Buenaventura completa su novena década liderando procesos integrales de desarrollo socioeconómico en la ciudad portuaria más importante del país, bajo los principios de proactividad y eficiencia.

La entidad que proyecta a Buenaventura bajo una mirada internacional sin perder de vista la comunidad local, celebra su aniversario número noventa reiterando su intención por promover la

inversión y el fortalecimiento de los sectores económicos de la región, liderando en la prestación de servicios registrales para el desarrollo en el Pacífico Colombiano. (Buenavetura, Conmemoración noventa años Cámara de Comercio de Buenaventura, 2018)

En el año 2018, Con respecto a la economía, se manejó conforme a la distribución de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP), la vigencia fiscal 2.018, presenta una asignación de \$274.860 Millones, de las cuales se ejecutó el 92%, así mismo, existe otra condición especial en el presupuesto, la cual se produjo a raíz del paro cívico del 2.017, donde se expidió la Ley 1872, por medio de la cual se crea el fondo para el desarrollo integral del Distrito especial de Buenaventura, buscando garantizar recursos para cumplir la financiación o la inversión en proyectos que atiendan las necesidades más urgentes por una vigencia de aproximadamente de 10 años. (Camara de Comercio de Buenaventura, 2019)

Para ese entonces, la Cámara de Comercio de Buenaventura venia gestionando la construcción de una planta recalificadora que responde a la alta volatilidad de los fenómenos climáticos y la creciente demanda de energía a nivel nacional, la cual estaría en la bahía de Buenaventura.

Con respaldos como este, la CCBUN motiva la ejecución de proyectos de ciudad impulsados por programas de gobierno para el desarrollo del distrito, que satisfagan las necesidades de la comunidad. (Buenavetura, Conmemoración noventa años Cámara de Comercio de Buenaventura, 2018)

En el 2020, El comportamiento del registro mercantil en el mes de julio en relación al mismo periodo del año anterior se pudo observar una reducción del 21% en las matriculas de

nuevas empresas, así como una reducción del 12% en las renovaciones. Adicionalmente, se presentó una disminución del 28% en las cancelaciones.

Las empresas locales y foráneas con mayor participación pertenecen a los sectores de comercio (39,1%), Logística (10,3%), Construcción (8,1%), Manufactura (6,3%) y Restaurantes (5,6%).

Los sectores con mayores pérdidas en ventas acumuladas (abril - julio) fueron comercio (-274.874 millones), logística y transporte (-121.058 millones), construcción (-48.340 millones), maderero (-33.868 millones) y turismo (-15.311 millones).

Dadas las condiciones de aislamiento obligatorio los empresarios locales se vieron avocados a cerrar parcial o totalmente sus negocios, en cuanto a su reactivación esta se ha dado de manera gradual dado a las disposiciones normativas dispuestas por el Gobierno Nacional, Departamental y Distrital, en el cual la emisión de certificados sanitarios por parte de la Alcaldía Distrital ha tenido un rol fundamental. (Cámara de Comercio de Buenaventura, 2020)

#### **1.1.5. Causas o posibles causas**

Las principales causas por la cual la cámara de comercio de Buenaventura se ha visto afectada es por la pandemia (Covid-19), además los diversos dilemas, que se desencadenan a través de la violencia e inseguridad que se vive actualmente en la ciudad, y en la que se evidencia un alto grado de dificultades, por factores como; la extorsión, amenazas, persecución, cierre de establecimientos comerciales, y entre otros factores que han llevado a que la empresa pierda esa credibilidad, dado a que esto han sido situaciones que causan preocupación, no solo a los empresarios, sino también a la misma organización cámara de comercio.

### **1.1.7. Formulación del problema**

❖ ¿Cuál es el plan estratégico para la empresa Cámara de Comercio del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura?

### **1.2. Justificación**

La presente investigación, para la autora coadyuva en el desarrollo de sus competencias y en la adquisición de habilidades, al igual que contribuye a la introducción a tema como el plan estratégico aportado nuevos conceptos, los cuales son necesarios para el desarrollo profesional y que a medida que se requieran son utilizados como retroalimentaciones. Por otra parte, completara los conocimientos adquiridos mediante la práctica, con los conocimientos adquiridos teóricamente en el programa de administración de empresa, de tal forma que le permite proponer procesos positivos para el mejoramiento de la productividad, creatividad y sostenibilidad de la organización, y sirviéndole de base para poder optar por el título como Administradora de empresa.

Para la comunidad es un gran beneficio, debido a que a medida que la organización identifique cuáles son sus debilidades, será más favorable para la comunidad, ya que podrán trabajar en ellas convirtiéndolas en fortalezas y así poder brindar un servicio de mayor calidad, con personal más capacitado y una mayor productividad, pero sobre todo empresarios satisfechos y conformes.

Para la organización, genera oportunidad y beneficios debido a que conlleva a la implementación de estrategias bien sea a nivel humano, permitiendo a los trabajadores su fortalecimiento en los niveles de calidad de vida y disfrutar de un excelente ambiente de trabajo, a nivel administrativo, permitiendo formular una propuesta de desarrollo organizacional

pertinente y a nivel social, permitiendo la buena circulación en cuanto a las actividades programadas.

El resultado de este plan estratégico le permitirá a la cámara de comercio de Buenaventura tener alternativas, las cuales la direccionen al bienestar de la empresa, promoviendo de esta forma la atracción y permanencia de los empresarios.

Finalmente, para la universidad juega un papel importante, debido a que se convierte en un centro de apoyo y participe de manera activa en la formación del estudiante, al igual que a nivel general este trabajo de grado sirve para posibles consultas.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- ❖ Formular un plan estratégico para la Cámara de Comercio del Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso Y Ecoturístico de Buenaventura.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ❖ Realizar la caracterización e historia de la cámara de comercio de Buenaventura
- ❖ Analizar el entorno externo e interno de la cámara de comercio de Buenaventura
- ❖ Analizar la matriz DOFA
- ❖ Formular estrategias y plan de acción para la cámara de comercio de Buenaventura

#### 1.4. Estado de arte

*Tabla 1 Estado del arte*

| AUTOR                                                                    | AÑO  | TITULO                                                                                                             | CONCLUSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANA JULIA<br>BEJARANO<br>RESTREPO<br><br>JULIÁN ANDRÉS<br>ORTIZ MOSQUERA | 2016 | FORMULACIÓN<br>DEL PLAN<br>ESTRATÉGICO PARA<br>LA CÁMARA DE<br>COMERCIO DE TULUÁ<br>PARA EL PERIODO<br>2016 – 2020 | Con la realización de este proyecto los autores pudieron replantear la visión y la misión a través de herramientas que permite definir los componentes que debe tener la visión y misión de forma ordenada, clara y concisa. Al igual que con la implementación de la matriz DOFA, pudieron analizar cada ámbito y proponer alternativas de mejoramiento.                                                  |
| YESID ESCOBAR<br>ORTIZ<br><br>MARÍA CAMILA<br>MERCADO LAFAURIE           | 2018 | FORMULACIÓN DE<br>UN PLAN<br>ESTRATÉGICO PARA<br>LA EMPRESA<br>TECMOSER S.A.S.                                     | Con la implementación de este plan estratégico los investigadores lograron maximizar el nivel de satisfacción de los clientes potenciales, fortalecer la capacidad de endeudamiento y liquidez, optimizar la comunicación y relación gerencia-trabajadores, adecuar y utilizar la infraestructura tecnología y de telecomunicaciones, al igual que mantener una posición financiera estable en el mercado. |
| ANGIE KARINA<br>PINZÓN ASCANIO<br><br>JULIAN ANDRES<br>RENDON ARENAS     | 2016 | FORMULACIÓN DE<br>UN PLAN<br>ESTRATÉGICO PARA<br>LA<br>TRANSPORTADORA<br>PINZON S.A.S.                             | A través del direccionamiento estratégico planteado por benjamín Betancourt a los investigadores se le facilito la creación de la misión y la visión, ya que permitió el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados y así mismo alcanzar el futuro deseado por la empresa.                                                                                                                          |

*Fuente: Elaboración propia*

## **1.5. Marco de referencia**

En este marco de referencia, se desarrolla el marco teórico, conceptual y legal, las cuales darán a conocer la teoría que se aplicara en esta investigación y el contexto de este.

### **1.5.1. Marco teórico**

A continuación, se mencionan las principales teorías y autores que intervienen en el desarrollo de esta investigación, con el objetivo de reforzar los conocimientos adquiridos a lo largo del mismo, iniciando con la metodología de David, siguiendo con Serna, luego con Thomas L. Wheelen y J. David, después con el modelo para la caracterización corporativa y la proyección estratégica MCPE y terminando con la metodología de Betancourt, para posteriormente seleccionar uno de los teóricos para continuar con la elaboración de la investigación.

#### **1.5.1.1. Dirección Estratégica Según Fred, David**

Para David la dirección estratégica la define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

El proceso de dirección estratégica se compone de tres etapas:

**1.5.1.1.1. La formulación de la estrategia:** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

**1.5.1.1.2. La implantación de la estrategia** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de

una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

**1.5.1.1.3. La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento.
- 3) La toma de medidas correctivas.

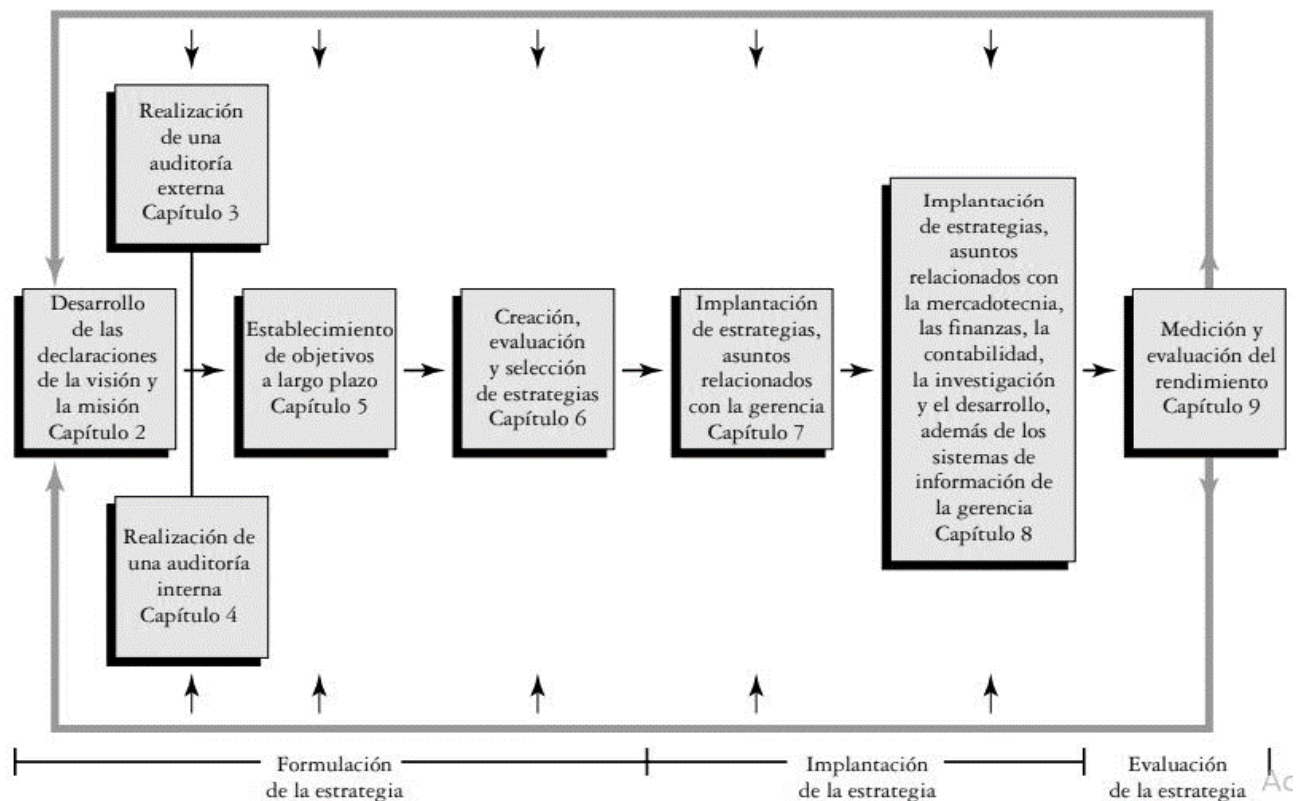
La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

#### **1.5.1.2. Adaptación al cambio**

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el

comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente. (David, 2003)

**Ilustración 1 Modelo integral de dirección estratégica**



*Fuente: Fred R. David, "How companies define their mission", long range planning 22, num.*

*3 (junio de 1988): 40.*

### 1.5.2. Planeación Estratégica Según Humberto Serna Gómez 28

Para Serna la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interne y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- 1) *Los estrategas*
- 2) *El direccionamiento*
- 3) *El diagnostico*
- 4) *Las opciones*
- 5) *La formulación estratégica*
- 6) *La auditoría estratégica* (Gómez, 2008)

*Ilustración 2 Modelo de Planeación y Gerencia Estratégica*



**Fuente:** Gerencia estratégica, Humberto Serna Gómez.

### 1.5.3. Administración Estratégica Según Thomas L. Wheelen Y J. David

Para Wheelen y David la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el

análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidad de una corporación.

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

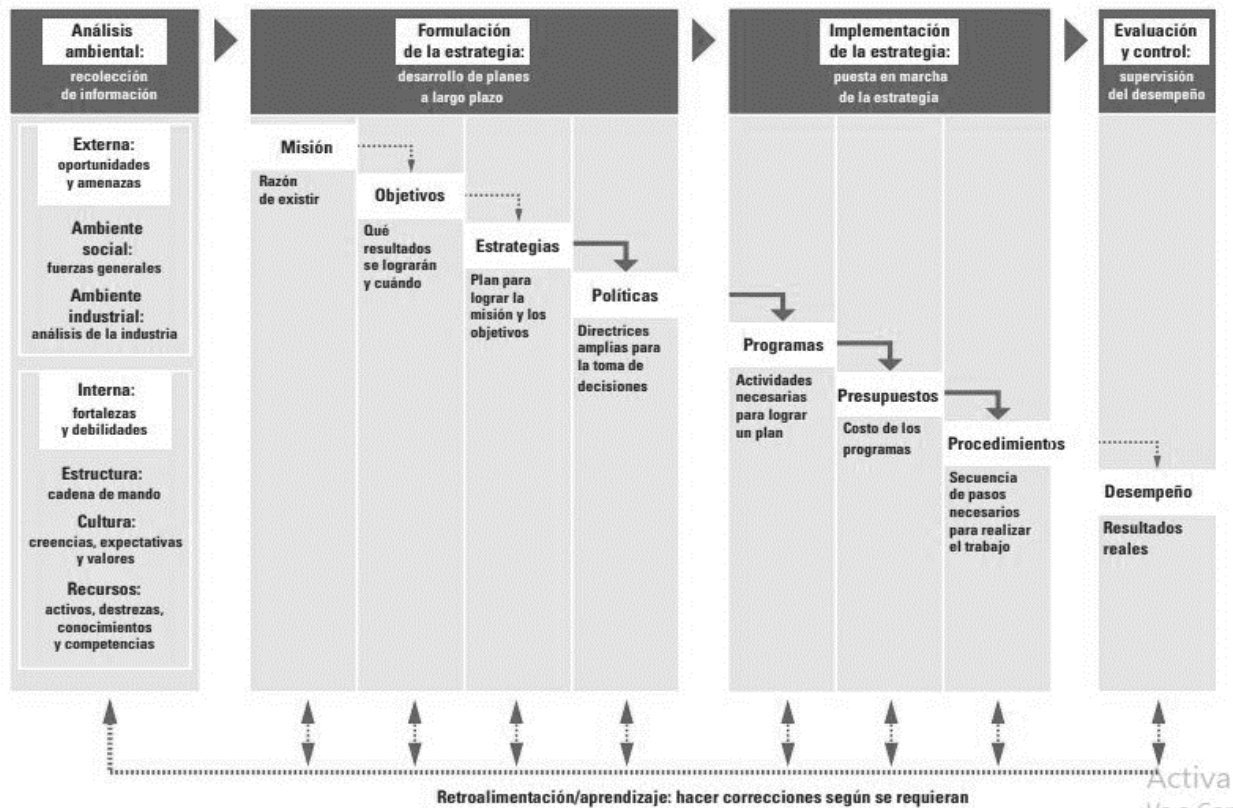
**1.5.3.1. Análisis ambiental** es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinan el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo es a través del análisis FODA. FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

**1.5.3.2. Formulación de la estrategia** es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas(FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

**1.5.3.3. Implementación de la estrategia** es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización.

**1.5.3.4. Evaluación y control** es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. (Wheelen, 2007)

*Ilustración 3 Modelo de administración estratégica*



*FUENTE: T.I. Wheelen, "strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la society for Advancement of Management (SAM), Reunion international Richmond, VA 1981. Copyright*

El último modelo analizado, el cual será utilizado en esta investigación para iniciar una planeación estratégica en la organización, es la metodología de Betancourt.

#### **1.5.4. Planeación estratégica según Benjamín Betancourt**

Para Betancourt la Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

##### **1.5.4.1. Componentes de estrategia**

Todas las Estrategias deben pasar por estas cinco pruebas

- 1) Una buena Estrategia fuerza a tomar decisiones.
- 2) Una buena Estrategia enfatiza el esfuerzo.
- 3) Una buena Estrategia es una mezcla de continuidad y cambio.
- 4) Una buena Estrategia ayuda a integrar la organización.
- 5) Una buena Estrategia convierte ideas en acción.

En el modelo del autor de Benjamín Betancourt, se puede apreciar el esquema al cual hace referencia, y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir en este texto, instrumentándolo paso a paso como una vía para orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que la componen. Esos componentes se mencionan a continuación son:

**1.5.4.2. Caracterización e historia de la organización:** Se desarrolla los factores más relevantes que dieron origen a la organización, los cambios que se han efectuado en ella y el impacto que esta haya tenido a través del tiempo, con la finalidad de entender la situación actual de la organización y de esta manera guiar a la organización a un futuro prometedor.

**1.5.4.3. Análisis externo de la organización:** El análisis externo de la organización comprende dos espacios para analizar: el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

**1.5.4.3.1. análisis del macro ambiente:** Estos son todos los relacionados que de una forma u otra influyen en el comportamiento de la organización, entre los cuales se mencionan algunos de los sectores que hacen parte: sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos.

**1.5.4.3.2. El análisis del sector:** Hace referencia al entorno en el cual la organización se desenvuelve y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

**1.5.4.4. Referenciación y perfil competitivo de la organización:** Permite tener una base, al realizar un análisis comparativo con las demás organizaciones.

**1.5.4.5. Análisis interno de la organización:** De acuerdo con el autor se determinan los factores que permiten identificar la posición competitiva que va a adoptar la organización.

**1.5.4.6. Análisis estratégico DOFA:** Esta permite identificar las características particulares de la organización

- ❖ El diagnóstico interno e identifica fortalezas (f) y debilidades (D)
- ❖ El diagnóstico externo identifica oportunidad (O) y amenazas (A)
- ❖ Análisis cruzado Identifica las estrategias FO, FA, DO, Y DA.

#### **1.5.4.7. Direccionamiento estratégico:**

**La visión.** Según el autor, la visión busca comunicar la naturaleza de la existencia la organización, en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de sus líneas de investigación, buscando un liderazgo en la organización.

**La misión.** Define cómo, por qué y para qué fue creada la Organización.

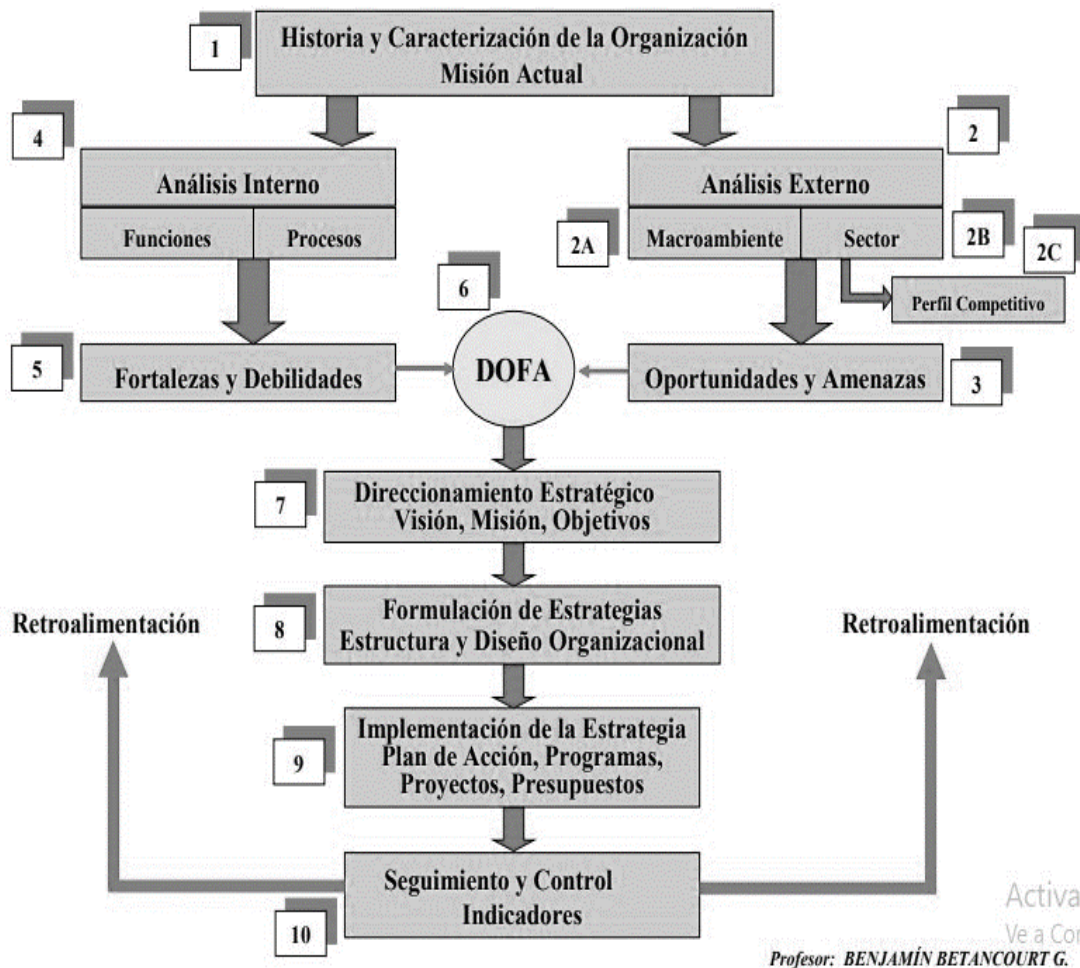
**Los objetivos generales o estratégicos.** Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado.

**Las estrategias.** Marcan las pautas para la consecución de los objetivos propuestos.

**La estructura.** Es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas

**La gestión de control.** El autor manifiesta que son estándares que permiten medir el desempeño de todas las áreas de la organización comparando los planes con los resultados.

*Ilustración 4 Modelo Planeación Estratégica*



*Fuente: Planeación estratégica. Benjamín Betancourt*

**1.5.5. Fuerzas Competitivas De Michael Porter.** Michael Porter en su libro Ventaja competitiva, menciona el análisis de las 5 fuerzas competitivas, estas son una herramienta de gestión utilizada para el análisis del entorno competitivo, de forma que permita formular o crear estrategias de negocio. Además de eso proporciona bases necesarias para realizar el análisis DOFA.

Este análisis tiene en cuenta el entorno más cercano o el sector en el que se desenvuelve la organización, como son aquellos agentes externos que afectan la directamente, como son los

proveedores, compradores, competidores, sustitutos y competidores, que forman las fuerzas competitivas del autor.

Según el autor “el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital”.

**1.5.5.1. Competidores potenciales.** Las barreras de entrada determinan que tan difícil es que estos posibles competidores ingresen a la industria.

**1.5.5.2. Compradores.** El poder del comprador influye en los precios que puede establecer la empresa, además de eso, existen compradores poderosos que influyen en el costo de producción y la inversión que se realice pues exigen productos o servicios de costosos.

**1.5.5.3. Sustitutos.** Aquí se determina que tan fácil se puede sustituir un producto o servicio.

**1.5.5.4. Proveedores.** El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos.

**1.5.5.5. Competidores en el sector.** La fuerte rivalidad que exista en la industria, influye en los precios, así como los costos de competir. (Betancourt, 2016)

## **1.6. Marco conceptual**

A continuación, se definen, los conceptos que son indispensables a la hora de llevar a cabo la formulación de problema, buscando tener conocimiento certero y concreto de las actividades a ejecutar.

**Análisis externo:** es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

**Análisis externo:** son una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos identificando las fortalezas y debilidades de la organización.

**Estrategia:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**FODA:** es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas que son los factores estratégicos de una empresa determinada.

**Plan estratégico:** es el proceso mediante el cual quieren toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación de la empresa.

**Planes de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

## **1.7. Marco legal**

### **Artículo 1. Naturaleza**

La Cámara de Comercio de Buenaventura es una persona jurídica, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administrada y gobernada por los comerciantes inscritos en el registro mercantil que tengan la calidad de afiliados. La Cámara de Comercio de Buenaventura fue creada mediante Decreto No. 1607 del 30 de agosto de 1928 y la circunscripción o límites territoriales dentro de los cuales podrá ejercer sus funciones y ejecutar sus programas,

comprende el Municipio de Buenaventura en el departamento del Valle y Guapi en el Departamento del Cauca.

## **Artículo 2. Objeto y Funciones**

El objeto de la Cámara de Comercio es reglado, sus funciones están establecidas en el Código de Comercio, las leyes y los decretos reglamentarios expedidos por el Gobierno Nacional.

La Cámara de Comercio de Buenaventura en el cumplimiento de sus funciones registrales colabora con el Estado y por lo mismo se enmarcan dentro del esquema de descentralización por colaboración, en los términos de la Constitución Política.

La Cámara de Comercio ejercerá las funciones señaladas principalmente en el art 86 del Código de Comercio, artículo 2.2.2.3 8.1.4 del Decreto 1074 de 2015 y demás normas legales o reglamentarias que las modifiquen, adicionen o sustituyan

De acuerdo con lo anterior corresponde a la Cámara de Comercio ejercer las siguientes funciones:

1. ¿Servir de órgano consultivo del Gobierno Nacional y, en consecuencia, estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que le soliciten sobre la industria, el comercio y demás ramas relacionadas con sus actividades
2. Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos y socio económicos, sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan
3. Llevar los registros públicos encomendados a ellas por la ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos

4. Recopilar y certificar la costumbre mercantil mediante investigación realizada por cada Cámara de Comercio dentro de su propia jurisdicción. La investigación tendrá por objeto establecer las prácticas o reglas de conducta comercial observadas en forma pública, uniforme, reiterada y general, siempre que no se opongan a normas legales vigentes

5. Crear un centro de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos, de acuerdo con las disposiciones legales

6. Adelantar acciones y programas dirigidos a dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de ferias, exposiciones, eventos artísticos, culturales, científicos y académicos, entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio

7. Participar en la creación y operación de centros de eventos, convenciones y recintos feriales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1558 de 2012 y las demás normas que las sustituyan, modifiquen o adicionen

8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones

9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole

10. Promover la afiliación de los comerciantes inscritos que cumplan los requisitos señalados en la ley, con el fin de estimular la participación empresarial en la gestión de las cámaras de comercio y el acceso a los servicios y programas especiales. (Buenaventura C. d., Estatutos y código de ética y buen gobierno corporativo 2016, 2016)

## **1.7. Marco metodológico**

### **1.7.1. Tipo de investigación**

El método de investigación para este plan estratégico es de tipo descriptivo y explicativo.

Según el aporte de Carlos E. Méndez A.;

#### **1.7.1.1. Descriptivo**

El estudio descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación Por esto es posible:

- ❖ Establecer las características demográficas de unidades investigadas
- ❖ Identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación
- ❖ Establecer comportamientos concretos
- ❖ Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación

De acuerdo a los conceptos anteriores, el presente plan estratégico es descriptivo porque con este tipo de estudio, se pretende recolectar y analizar información que logren descubrir las características más importantes del problema de la organización.

#### **1.7.1.2. Explicativo**

El estudio explicativo son los estudios orientados a la comprobación de hipótesis causales, pueden definirse en el nivel explicativo y su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se contribuye en pilar fundamental para su elaboración. (Mendez Álvarez, 1988)

Explicativo porque va más allá de la descripción de conceptos, ya que como su mismo nombre lo indica, se basa en exponer por qué sucede un fenómeno y en qué condiciones se da este, al igual que identificar el por qué se relacionan dos o más variables.

Para el desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación, se dividió en cuatro etapas principales.

Etapas I: caracterización e historia de la cámara de comercio de Buenaventura. A través de esta etapa se pretende investigar todo lo referente a la organización.

Etapas II: análisis de la estructura externa e interna de la organización

Etapas III: análisis de la matriz DOFA, la cual permitirá saber cuál es la situación actual de la organización

Etapas IV: formulación de estrategias y plan de acción para la empresa cámara de comercio de Buenaventura, en donde se mostrará el esquema del modelo, sus componentes y el paso a paso de su implementación.

### **1.7.2. Método de investigación**

Realizando investigaciones, se concluyó que uno de los métodos a manejar en este plan estratégico, es el método inductivo-deductivo.

El cual Méndez dice que es “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas”. (Mendez Álvarez, 1988)

A modo de razonar es inductivo ya que a partir de la observación y de supuestos se puede llegar a conclusiones las cuales contengan información más amplia y que contribuyan en dar soluciones a la problemática, haciendo de están un beneficio para todos, tanto a los empresarios

como a la Cámara de Comercio de Buenaventura. De este mismo modo, este método nos lleva de lo particular a lo general, teniendo como objetivo concluir verdades que han sido planteadas durante el proceso de investigación.

Y el método deductivo “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”. (Mendez álvarez, 1988)

Deductivo debido a que debemos partir de las informaciones generales sobre las áreas de la organización y se aplica a un caso particular el cual es implementar un plan estratégico eficiente que permita la atracción y permanencia de empresarios en la Cámara de Comercio de Buenaventura.

### **1.7.3. Población**

El universo de la población para este plan estratégico, son los colaboradores de la empresa cámara de comercio de Buenaventura, el cual está constituido por 32 sujetos, de distintos niveles jerárquico y son de sexo femenino y masculinos entre las edades de 25 y 60 años.

### **1.7.4. Muestra**

No se tomó una muestra, debido a que es un grupo pequeño de colaboradores, por consiguiente, se empleó el 100% de los empleados para tener en cuentas sus opiniones.

### **1.7.5. Fuente y técnicas para la recolección de la información**

Para el desarrollo de los objetivos planteados, se realizó dos tipos de fuentes que son de gran importancia para dar cumplimiento y análisis de la investigación, los cuales son:

#### **1.7.5.1. Fuente primaria**

En este plan estratégico se utilizan las fuentes primarias para recolección de información necesaria, ya que permite al investigador recopilar información de forma directa, debido a que hizo parte activa del grupo que se pretende analizar.

#### **1.7.5.2. Fuente secundaria**

Dentro de este orden de ideas, es importante mencionar que, en este plan estratégico se implementaron las fuentes secundarias, ya que se utilizaron documentos, informes y trabajos de grado relacionados con el tema, localizados en sitios web, la cual fue de gran utilidad como base teórica para soporte de la investigación.

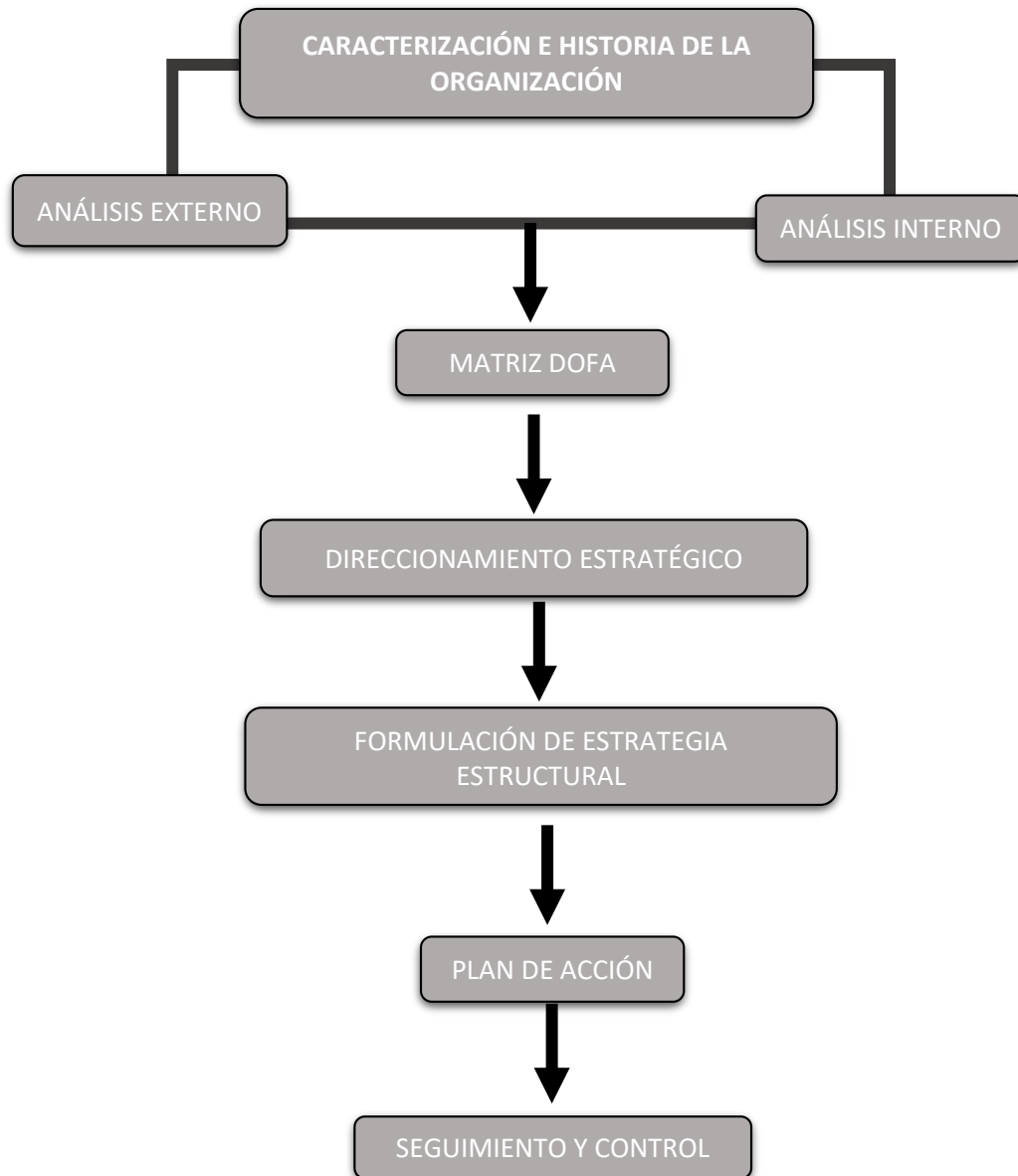
#### **1.7.6. Técnica**

La técnica de recolección de información para la puesta en marcha de este plan estratégico se realizará a través de la MATRIZ DOFA y entrevista, ya que por medio de ella obtengo información más detallada y relevante, para saber con exactitud las necesidades de la organización.

### 1.7.7. Proceso estratégico

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó el siguiente procedimiento

*Mapa 1 Proceso estratégico para la organización*



*Fuente: elaboración propia guiada en el modelo de BETANCOURT GUERRERO, Benjamín*

**Caracterización e historia de la organización.** Es la descripción de los factores que dio origen a

la entidad, buscando tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

**Análisis externo de la organización.** El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

**Análisis del macroambiente:** En primer lugar, se determina las fuerzas o factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella.

Estas fuerzas o factores claves del entorno se suelen clasificar en fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas

**Análisis del sector.** Hace referencia al entorno institucional que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

**Referenciación y perfil competitivo de la organización.** En este punto se compara el desempeño de la entidad con otras de su misma actividad. Es un proceso que mide productos, prácticas y servicios realizados por otras entidades más reconocidos en el sector para conocer el perfil competitivo de la propia organización.

**Análisis interno de la organización.** Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular

estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas y reducir o superar dichas debilidades.

**Análisis estratégico DOFA.** Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

**Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por, sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa, pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección

detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

**Plan de acción o implementación del plan estratégico.** Plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Al poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

**Indicadores.** Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, servicios y de apoyo a las áreas en la gestión.

**Retroalimentación.** Es la acción de mandar la información desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo.

Se escogió el modelo de Betancourt, debido a que indica que los cambios que ocurren de un estado actual a uno deseado, es gracias a una adecuada gestión. Además, este modelo es considerado como un proceso de cambio empresarial, en cada una de las dimensiones y características que se encuentran en la organización, principalmente aquellas de proyección, desde un estado visionado, que puede lograr la mejora de la organización en un futuro.

Cabe resaltar que este modelo es completo ya que influye las análisis internos y externos, los cuales son de gran apoyo para la debida ejecución del plan estratégico.

Para desarrollar cada una de las etapas mencionadas anteriormente existe una serie de procesos que se deben seguir, para ser llevados a cabo en el interior de la organización, teniendo en cuenta que todas van relacionadas entre sí, para de ese modo poder alcanzar los objetivos propuestos.

## **2. Caracterización e historia de la organización**

### **2.1. Historia**

Finalizando la década de los años 20, Buenaventura emprendía el camino a la industrialización, modernizándose para convertirse más adelante en el puerto marítimo más importante de Colombia. Bajo este proceso el 12 de octubre de 1928 la Cámara de Comercio de Buenaventura se constituyó, mediante al decreto ejecutivo número 1607, en el marco de una asamblea convocada por Ricardo C. Cantera.

A lo largo de estos años la Cámara de Comercio de Buenaventura, entidad privada sin ánimo de lucro, ha manejado los registros mercantiles de las entidades comerciales del distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y ecoturístico de Buenaventura, procurando el beneficio de la comunidad comercial y empresarial de la ciudad en cabeza de importantes líderes y empresarios que trazaron el camino que sigue la institución desde su creación.

Bajo el liderazgo de la Cámara de Comercio se lideró la promotora de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura quien posteriormente a partir del año 1993 administra el terminal marítimo público de Buenaventura, a través de concesión portuaria. Desde ese momento y con alrededor de cuatro mil ochocientos trabajadores en el puerto, Buenaventura se convirtió en una ciudad pujante, en donde la llegada del ferrocarril permitió que el comercio a nivel regional se potenciara.

La Cámara de Comercio de Buenaventura dio lugar a la organización del sector comercial y empresarial, mejorando las condiciones para que entidades financieras y de seguros, así como grandes empresas, se asentaran en Buenaventura, floreciera la industria e iniciara el crecimiento y desarrollo de la Región, para el beneficio de la comunidad.

En el año 2011, lideramos la conformación del Comité Inter-gremial e Inter-empresarial de Buenaventura, organización que reúne a empresarios y gremios que han decidido unir fuerzas en trabajar por el desarrollo económico, social, ecoturístico y empresarial de Buenaventura, movidos bajo los principios de responsabilidad social empresarial.

En la actualidad la Cámara de Comercio de Buenaventura viene gestionando la construcción de una planta recalificadora que responde a la alta volatilidad de los fenómenos climáticos y la creciente demanda de energía a nivel nacional, la cual estaría en la bahía de Buenaventura. Con respaldos como este, la CCBUN motiva la ejecución de proyectos de ciudad impulsados por programas de gobierno para el desarrollo del distrito, que satisfagan las necesidades de la comunidad.

La Cámara de Comercio de Buenaventura completa su novena década liderando procesos integrales de desarrollo socioeconómico en la ciudad portuaria más importante del país, bajo los principios de proactividad y eficiencia.

La entidad que proyecta a Buenaventura bajo una mirada internacional sin perder de vista la comunidad local, celebra su aniversario número noventa reiterando su intención por promover la inversión y el fortalecimiento de los sectores económicos de la región, liderando en la prestación de servicios registrales para el desarrollo en el Pacífico Colombiano. (Historia, 2015)

## **2.2. Caracterización**

La Cámara de Comercio de Buenaventura cuenta con un equipo de colaboradores, los cuales están divididos por áreas, que de acuerdo al organigrama se encuentran clasificado de la siguiente manera: presidencia, área administrativa y financiera, área de competitividad, área de comunicaciones y mercadeo, y área jurídica y registros públicos, teniendo a su servicio treinta y

dos (32) personas, en las que dos (2) pertenecen al área de presidencia, doce (12) al área administrativa y financiera, seis (6) al área de competitividad, dos (2) al área de comunicaciones y diez (10) al área jurídica y registro público.

## **2.3. Direccionamiento estratégico**

### **2.3.1. Visión**

Nuestra apuesta para el año 2022 es posicionar a la Cámara de Comercio como una institución estratégica a nivel nacional y con proyección internacional, para la consolidación socio-económica de Buenaventura. Este propósito lo lograremos a través de la articulación de alianzas público - privadas - comunitarias, el crecimiento de la base de afiliados que asegure la gobernabilidad institucional, la atracción de la inversión, la generación de incentivos para la formalización de los empresarios, el fortalecimiento del tejido empresarial y el desarrollo de nuevas capacidades internas que aseguren la innovación, la excelencia operacional y la sostenibilidad financiera. (Visión, 2015)

### **2.3.2. Misión**

Contribuimos de forma decidida, al desarrollo productivo, competitivo y social de Buenaventura, poniendo al servicio del Distrito, nuestro conocimiento, experiencia de 90 años en el ejercicio de la función cameral y credibilidad, para facilitar la interacción público- privada - comunitaria.

Prestamos servicios de registros públicos, investigación socioeconómica, mecanismos alternativos de solución de conflictos y fortalecimiento empresarial, de forma ágil, accesible y

transparente, a través de un equipo humano competente con orientación al servicio y un sistema de gestión certificado en mejoramiento continuo. (Misión, 2015)

### **2.3.3. Objetivos estratégicos**

1. Crecer financieramente, logrando la rentabilidad esperada.
2. Incrementar anualmente la base de empresarios formalizados.
3. Aumentar anualmente la base de afiliados.
4. Lograr o superar el nivel esperado de satisfacción del cliente.
5. Asegurar que las empresas fortalecidas evidencien cambios positivos en su competitividad, frente al estado inicial.
6. Atracción de la inversión (Nacional e internacional).
7. Alcanzar la efectividad operacional esperada.
8. Alcanzar y mantener el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores.
9. Mantener un clima laboral armónico, que promueva el buen desempeño.
10. Apalancar el crecimiento en la tecnología. (Objetivos estrategicos , 2018)

### **2.3.4. Política de gestión**

En la Cámara de Comercio de Buenaventura, reconocemos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, por esto, nos comprometemos a brindar una atención personalizada, oportuna y orientada a la satisfacción de nuestros clientes; promover una cultura de mejoramiento continuo de los procesos; proveer la infraestructura física y tecnológica que asegure la adecuada prestación del servicio; gestionar los riesgos que pueden afectar el servicio, la seguridad y salud

del Talento Humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos; enmarcando nuestras acciones en el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables. (Política de gestión, 2018)

#### **2.3.5. Principios corporativos**

- ❖ Vocación de servicio
- ❖ Liderazgo
- ❖ Proactividad
- ❖ Eficiencia

#### **2.3.6. Promesa de valor**

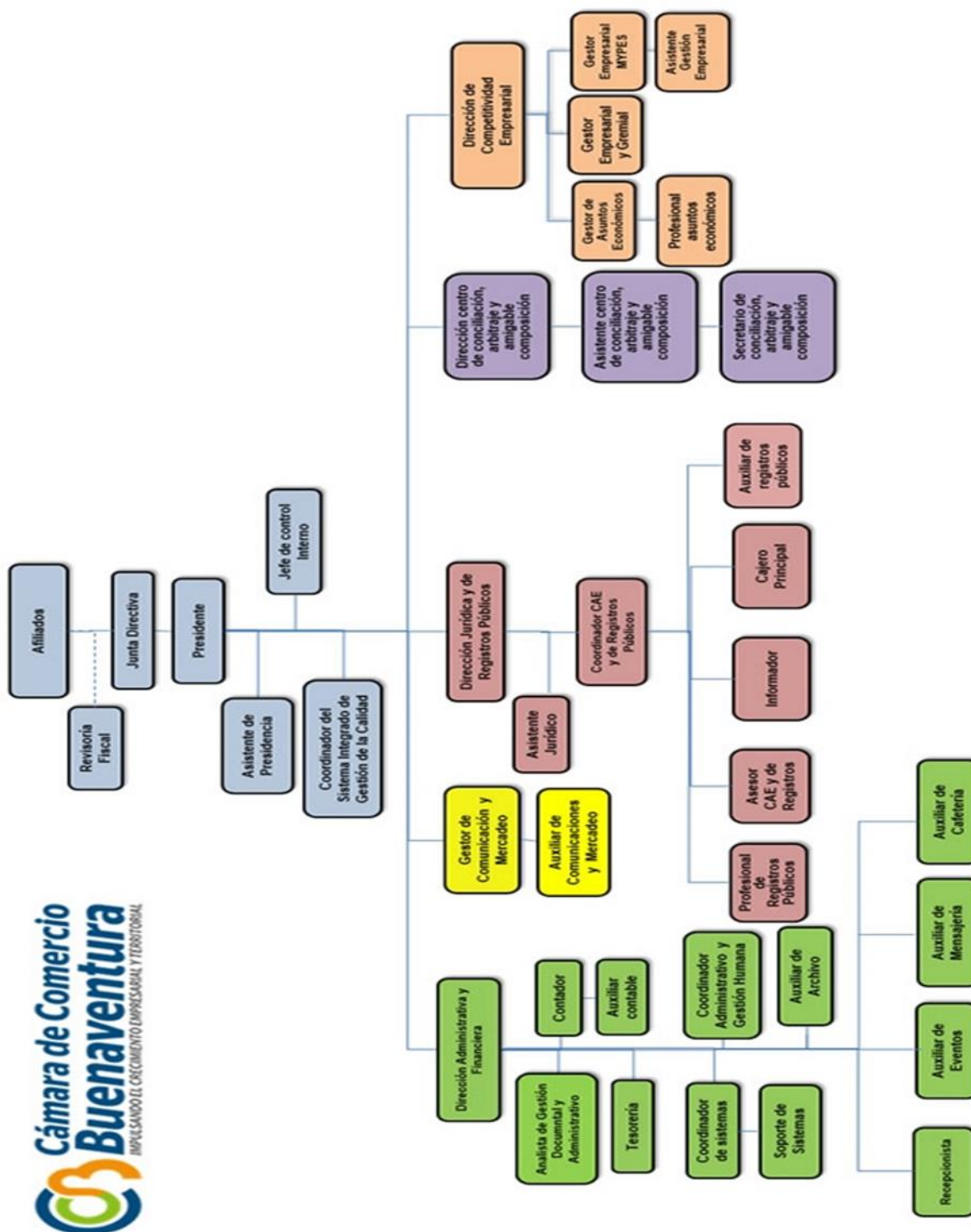
Somos un aliado de gran valor para el crecimiento de los empresarios de la región, gracias a la oferta integral de servicios que ponemos a su disposición, entre los cuales se encuentra la consultoría organizacional, capacitación, asesoría a través del consultorio de comercio exterior (Consultex), suministro información especializada; mecanismos alternativos de solución de conflictos y el préstamo de servicios registrales en el ejercicio de nuestra función cameral. Buscamos siempre, generar un impacto positivo, gracias a la calidad, oportunidad, capacidad de generar valor agregado y pasión con la que atendemos a cada uno de nuestros clientes. (Promesa de valor, 2018)

#### **2.3.7. Líneas estratégicas**

- ❖ Atracción de la inversión.
- ❖ Articulación público - privada - comunitaria.
- ❖ Competitividad del entorno empresarial.
- ❖ Efectividad interna.

### 2.3.8. Organigrama funcional

Mapa 2 Organigrama



Fuente: Camara de Comercio de Buenaventura

### **3. Análisis externo**

En el procedimiento de identificación de oportunidades y amenazas, que pueden impactar en el rendimiento de la Cámara de Comercio de Buenaventura, se ejecutó mediante el análisis de los aspectos tanto positivos como negativos del macroentorno, el cual se ve reflejado en el entorno demográfico, económico, político, social y cultural.

#### **3.1. Análisis del Macro ambiente**

##### **3.1.1. Entorno demográfico**

La cámara de comercio se encuentra ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura.

Buenaventura se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, en el occidente colombiano. Es la ciudad más grande en toda la región del Pacífico y cuenta con el territorio distrital de mayor extensión en el departamento (6.785 km<sup>2</sup>) y posee un área territorial mayor que algunos departamentos del país, tales como: Risaralda, Atlántico, Quindío y San Andrés.

Buenaventura oficialmente, es catalogado como Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico, localizado en el Departamento del Valle del Cauca. Posee la denominación de distrito de acuerdo a la Ley 1617 del 5 de febrero de 2013; modelo de gestión territorial descentralizado, donde se pretende que cada localidad junto con su alcalde local y ediles, sean garantes del desarrollo de la misma, en aras de alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes; además, ordena la implementación para que la ciudad se organice en localidades urbanas y rurales: Localidad N° 1 denominada: Isla Cascajal, está conformada por los barrios que comprenden desde la comuna N° 1 hasta la comuna N° 5; La localidad N° 2 denominada: Continente el Pailón, está conformada por los barrios que comprenden desde la

comuna N° 6 hasta la comuna N° 12. Las comunas económicamente más importantes son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es el número 12, en la zona de acceso a la ciudad. El complejo portuario industrial de Buenaventura es destacado por ser el puerto más importante del Pacífico y de Colombia debido al volumen de carga que maneja.

Tiene una ubicación estratégicamente privilegiada. Se encuentra en el centro del mundo, equidistante de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta. Además, es uno de los puertos del continente americano más cercano al mercado asiático, aspecto ideal para aprovechar las ventajas de los tratados de libre comercio suscritos recientemente, así como los que se encuentran en proceso de formalización. (Camara de Comercio de Buenaventura, 2019)

Buenaventura es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada. El territorio municipal es el de mayor extensión en el Departamento de Valle del Cauca y está comprendido desde las orillas del Océano Pacífico, hasta las cumbres de la Cordillera Occidental, en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali. Limita por el norte con el Departamento del Chocó; por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima Darién, por el sur con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Sus tierras se distribuyen así: Piso térmico cálido; 5.300 Km<sup>2</sup>; medio: 640 Km<sup>2</sup>; frío: 58 Km<sup>2</sup> y Páramo: 30 Km<sup>2</sup>. La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son: el Golfo de las Tortugas, las ensenadas de El Tigre y Guineo y las puntas Magdalena, Piedra y Soldado. La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar; quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales

constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos Anchicayá, cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos causes son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización. (Buenaventura A. D., 2009)

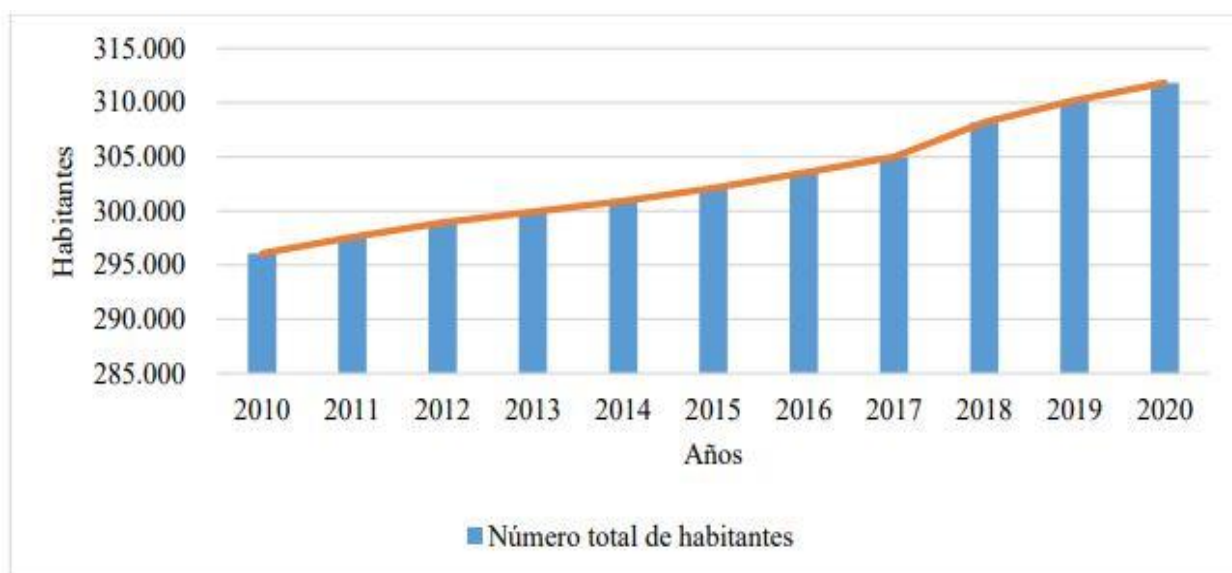
Según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Buenaventura cuenta con un total de 311.827 habitantes, de los cuales el 76,53% viven en la zona urbana de la ciudad, mientras que el 23,47% viven en la zona rural. Ahora bien, no deja de ser preocupante los niveles de pobreza multidimensional que se evidencian en la ciudad, dado que Buenaventura se encuentra por encima de la media nacional con el 41.0% de sus habitantes en condiciones de pobreza multidimensional mientras que en el país es de 19.6%. De igual manera, el índice de desempleo a corte de diciembre 2020 muestra que la ciudad se encuentra aproximadamente 10.1 puntos porcentuales por encima del promedio nacional, ubicándose aproximadamente en un 26.0% en relación al 15,9% que representa el desempleo nacional. (Camara de Comercio de Buenaventura, 2021)

**Tabla 2 Número de habitantes de Buenaventura 2010 - 2020**

| Año  | Concepto        | Variación |
|------|-----------------|-----------|
|      | N. ° Habitantes |           |
| 2010 | 296.080         |           |
| 2011 | 297.593         | 0,5%      |
| 2012 | 298.906         | 0,4%      |
| 2013 | 299.904         | 0,3%      |
| 2014 | 300.895         | 0,3%      |
| 2015 | 302.099         | 0,4%      |
| 2016 | 303.516         | 0,5%      |
| 2017 | 305.003         | 0,5%      |
| 2018 | 308.188         | 1,0%      |
| 2019 | 310.194         | 0,6%      |
| 2020 | 311.827         | 0,5%      |

**Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura**

**Grafica 1 Número de habitantes de Buenaventura 2010 - 2020**



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

Se observa una tendencia creciente de la población de Buenaventura en la última década con una variación promedio del 0,52%, donde se evidencia que la mayor variación fue del 1% en el año 2018 con 308.188 habitantes y la menor variación fue del 0,3% para los años 2013 y 2014 con 299.904 y 300.895 respectivamente.

**Cuadro 1 Matriz de análisis del entorno demográfico**

| Variable                                          | A/O | AM | am | om | OM |
|---------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Tasa de crecimiento poblacional                   | O   |    |    |    | X  |
| Población en condiciones de pobreza               | A   | X  |    |    |    |
| Alta concentración de población en la zona urbana | O   |    |    |    | X  |

*Fuente: elaboración propia.*

### 3.2. Entorno económico

3.2.1. **El PIB.** De acuerdo con las cuentas nacionales el Distrito de Buenaventura, el peso que tiene sobre el Producto Interno Bruto departamental es del 5.6%<sup>4</sup>. En lo que se ve reflejado que en el ingreso per cápita distrital sea de \$299 USD<sup>5</sup> para el 2018, equivalente a un salario mínimo legal vigente. De acuerdo con el ingreso per cápita departamental habría una brecha en promedio del 95% cifra que resulta abismal y donde se concluye que se debe a la estructura económica de la ciudad donde el mayor empleo lo generan los servicios y el Estado, sectores que generan muy poco valor agregado a la producción distrital. Donde la industria manufacturera, que en la economía acostumbra a generar valores agregados altos, en Buenaventura, sólo ocupa al 4% de la población. Y el alto indicador de informalidad que no permite tampoco, que la población reciba ingresos que dignifiquen su calidad de vida.

3.2.2. **Sector agroforestal y Pecuario:** “De acuerdo con el Plan de Desarrollo Agropecuario y Rural de Buenaventura (PDAR), de los 6.632 predios rurales, el 77,6% tiene una extensión entre 1-5 hectáreas, extensión que podría aumentarse considerablemente en la producción agrícola, agro-forestal, pecuaria, acuícola y pesquera sin colocar en riesgo las áreas con vocación de conservación y forestal. En cuanto a volumen de producción, de acuerdo con el PDAR (2019), los productos que concentran la mayor producción agrícola son chontaduro (70%), borojó (12%) se destacan por otro lado, la producción de bananito, coco, banano, cacao y papachina. No se registran volumen considerable de producción pecuaria y avícola. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2016) el maíz con un volumen de 323 Tn (87%) y el cimarrón con un volumen de 13% (48 Tn) son los únicos productos transitorios que se

registran en el Distrito. Con respecto a cultivos permanentes según volumen de producción se destacan: el chontaduro con 12.992 Toneladas (36,4%), el Borojó con 9.312 Toneladas (26,12%); el coco con 3804 Toneladas (10,67%) y otros productos representan 9.547 toneladas (26,78%) para un total de 35.655 toneladas de producción agrícola en 2016. Las iniciativas de transformación de los productos agrícolas del Distrito se realizan de una forma “artesanal”, la cual cuenta con bajos estándares de sanidad y calidad, acompañado de una ineficiencia en sus procesos por la falta de equipos y maquinarias, generando altos costos de producción. De esta manera, los productos transformados presentan una baja rentabilidad y una baja competitividad en el mercado, con dificultades en la comercialización.

3.2.3. **Sector turismo.** En el Distrito la actividad turística es antigua, desempeñada principalmente por actores locales y las comunidades afrocolombianas asentadas en los sitios con atractivos naturales, siendo considerada como de carácter ancestral por la población afro nativa. La mayor presencia de turistas se produce por temporadas, y principalmente en temporada de avistamiento de ballenas (julio a octubre), en la época de semana santa, y época de vacaciones de mitad de año y a comienzos de año. Dispone de muy ricos y abundantes atractivos naturales en materia de playas naturales, fauna marina, ríos, bosques húmedos y paisajes selváticos aptos para el denominado “turismo de naturaleza”. También cuenta con ricas manifestaciones culturales y gastronómicas apropiadas para el turismo cultural y gastronómico.

3.2.4. **Sector pesquero.** Es la única realmente relevante y representativa de la escasa actividad industrial en Buenaventura. Fue durante décadas la segunda actividad

productiva más importante de la estructura económica de Buenaventura y Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 “Buenaventura con Dignidad” 32 constituye la base sobre la cual se desarrolla otra de las características distintivas de Buenaventura, como es su rica y atractiva oferta gastronómica. La tendencia es a la disminución de volúmenes de captura y producción de productos pesqueros. En el 2012 los desembarcos fueron alrededor de 34.442 toneladas en el año 2016 se redujeron a menos de 2.000 toneladas (reducción del 94%). Las razones principales de tan fuerte disminución fueron: El cierre o suspensión de la fabricación de latas de atún para el mercado nacional y de lomos para la exportación debido principalmente a los sobre costos de transporte y manipulación de las capturas de atún y, por otra parte, la reducción de los recursos pesqueros pelágicos disponibles para la fabricación de harina de pescado, como consecuencia de los fenómenos del “niño” sobre la temperatura del agua.

3.2.5. **Sector minero.** Buenaventura pertenece al distrito geológico - minero de Jamundí (Cali- el Dovio). De estas zonas se extraen importantes volúmenes de caliza y materiales de construcción y en menor escala de carbón, bentonita, magnesita y feldespato. Según Ingeominas en 1999, el 89% de las minas inventariadas en este departamento fueron de materiales de construcción. Sobre la actividad minera, caracterizada por extracción de oro artesanal y de pequeña escala, de acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística DANE, en el 2015 la actividad minera ocupó 2.000 personas, bajando un 50% de ocupación a 1.000 en el 2016. Mientras que la Cámara de Comercio en su último estudio afirma que el sector participa con 2.66% de

demanda de mano de obra con 619 personas ocupadas en esta actividad de manera formal.

3.2.6. **Sector industrial.** Según cifras de los Registros Mercantiles a octubre de 2017 de la Cámara de Comercio de Buenaventura, las actividades clasificadas como industriales concentran 754 unidades productivas y generan alrededor de 2.000 empleos, según los datos de la Cámara de Comercio de Buenaventura. Sin embargo, al analizar en detalle estas unidades productivas se encuentra con que dicha base empresarial, que representa cerca del 8% de las 9.556 empresas registradas formalmente, se caracteriza por el escaso tamaño, atraso tecnológico y bajo dinamismo, haciendo que sus capacidades de producción y generación de valor sean insipientes si se compara con las actividades portuarias y logísticas.

3.2.7. **Sector portuario y logístico.** La actividad y cadena productiva logística y portuaria de Buenaventura es la de mayor y más dinámico desarrollo en los últimos 40 años y, sin duda, la que le ha imprimido el carácter predominantemente portuario a la economía de la ciudad. Se podría caracterizar como una cadena productiva en proceso de consolidación. Según datos de la Superintendencia de Puertos y Transporte, en el año 2019 se movilizaron aproximadamente 19 millones de toneladas por el Puerto de Buenaventura, una caída del 26,8% frente al 2018, esperándose que sobrepase los 20 millones de toneladas en el 2020. En Buenaventura operan en este momento 5 terminales marítimas, cuya capacidad instalada total de movilización de carga es superior a los 25 millones de toneladas por año. Por el puerto de Buenaventura se mueve cerca del 30% de la carga Plan de Desarrollo Distrital 2020-2023 “Buenaventura con Dignidad” 33 importada por el país, siendo el primero en

importancia en este campo. Y es un puerto más importador (60% de la carga) que exportador. (Vidal Piedrahita, 2020)

*Tabla 3 Toneladas movilizadas según modalidad*

| Toneladas movilizadas según modalidad |              |        |              |        |              |        |                             |         |
|---------------------------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|-----------------------------|---------|
| Modalidad                             | 2019 ene-Sep |        | 2020 ene-sep |        | 2021 ene-sep |        | Variacion 2020-2021 ene-sep |         |
|                                       | Tonelada     | %Part  | Tonelada     | %Part  | Toneladas    | % Part | Var                         | Var%    |
| Exportación                           | 3.009.135    | 18,43% | 2.989.564    | 23,26% | 2.559.556    | 20,66% | -430.008                    | -14,38% |
| Importación                           | 10.247.577   | 62,77% | 9.185.533    | 71,48% | 9.280.908    | 74,91% | 95.375                      | 1,04%   |
| Cabotaje                              | 7.637        | 0,05%  | 160.360      | 1,25%  | 68.514       | 0,55%  | -91.846                     | -57,27% |
| Transito internacional                | 1.707        | 0,01%  | 1.384        | 0,01%  | -            | -      | -                           | -       |
| Transbordo                            | 3.060.287    | 18,74% | 514.341      | 4,00%  | 479.832      | 3,87%  | -34.509                     | -6,71%  |
| Total                                 | 16.326.343   | 100%   | 12.851.182   | 100%   | 12.388.810   | 100%   | -462.372                    | -3,60%  |

*Fuente: Cámara de comercio de Buenaventura*

Para el periodo enero-septiembre del año 2021, se registró un total de 12.388.810 toneladas que transitaron por el puerto de Buenaventura, las cuales están comprendida por las modalidades: importación, exportación, transbordo, cabotaje y tránsito internacional. Este último no registro movimientos para el periodo estudiado. Se puede observar una disminución de las toneladas registradas, pasando de 16,326,342 12,388,810; es decir, hubo un decrecimiento del 24,11% de toneladas entre el periodo enero – septiembre del 2019 al mismo periodo del 2021.

La modalidad que registro la mayor cantidad de toneladas fueron las importaciones seguido por las exportaciones, el transbordo y finalmente el cabotaje; el primero con un 74.91% del total de toneladas, seguido por un 20.66%, 3.87% y 0.55% respectivamente. Al comparar este periodo de tiempo del 2021 con respecto al mismo periodo del 2020, existió una variación negativa de 21.29%, la cual fue explicada por los decrecimientos de cada una de las modalidades plasmadas

con excepción a las importaciones, quien, aunque no tuvo un dinamismo representativo, tuvo un crecimiento de 1.04%. (TENDENCIA ECONÓMICA DE BUENAVENTURA, 2021)

*Cuadro 2 Matriz de análisis del entorno económico*

| <b>Variable</b>                                  | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|--------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Crecimiento sectorial                            | O          |           |           |           | X         |
| Importaciones                                    | O          |           |           |           | X         |
| Ventas del comercio                              | O          |           |           |           | X         |
| Oferta de recursos para el sector empresarial    | O          |           |           | X         |           |
| Pirámide poblacional                             | O          |           |           | X         |           |
| Convocatoria para la competitividad e innovación | O          |           |           | X         |           |
| Disminución de las exportaciones                 | A          | X         |           |           |           |
| Desempleos                                       | A          | X         |           |           |           |
| Devaluación del peso colombiano                  | A          | X         |           |           |           |

Fuente: elaboración propia

### **3.3. Entorno político**

#### **3.3.1. En Buenaventura**

En la zona rural de Buenaventura tienen presencia las FARC, mientras que en el casco urbano operan grupos sucesores de los paramilitares, conocidos como “Los Urabeños” y “La Empresa”. Las violaciones de Derechos Humanos cometidos por estos grupos armados ilegales incluyen asesinatos, violencia física extrema, desapariciones forzadas, amenazas a la vida e integridad física, violencia basada en género, especialmente la violencia sexual contra las mujeres, jóvenes y niñas, reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes, extorsiones, secuestro y limitaciones al acceso humanitario. Además de eso ganan dinero haciendo trabajos para los principales traficantes de drogas, y manejan el negocio de la micro-extorsión en los barrios que controlan; también, consiguen dinero adicional con el micro-tráfico de drogas. (Pinzón & Rendon, 2016)

Buenaventura amanece en un mar de angustia, una ciudad que continua sin alcalde, la violencia se expande en todo el territorio, se encienden las alarmas por el reclutamiento a menores de edad, la educación en su punto más alto de crisis en toda la historia bonaverense.

Es la radiografía que, sin hacer mucho esfuerzo, se puede identificar en el Distrito.

En momentos como este es necesario continuar con prácticas políticas y culturales que protegen los barrios, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, es necesario recurrir a la confianza entre vecinos, a la mano cambiada (tome usted de mi pesca deme usted de su cultivo), al conciliador como símbolo de resolución de conflicto, figura que ha sido borrado pero necesaria en la forma política organizativa de la junta de acción comunal y consejo comunitario, para mantener lo poco que queda del tejido social unido. (fundación, s.f.)

El entorno político para la cámara de comercio corresponde a las condiciones que se generan para la organización en función de las leyes, decretos, resoluciones, regulaciones, tratados, disposiciones gubernamentales del orden nacional, departamental, municipal, o internacional.

- ❖ Acompañamiento de entidades como Confecámaras, Asocámaras. Estos liderazgos nacionales favorecen la gestión de la entidad en su región.
- ❖ Establecimiento de convenios con Alcaldías municipales de la jurisdicción, Gobernación del Valle del Cauca, permite ampliar el espectro de servicio y asegurar cobertura.
- ❖ El cumplimiento de los requerimientos de los entes de control, en especial Superintendencia de Industria y Comercio, Contraloría General de la nación.
- ❖ Gobierno corporativo, incremento de número de afiliados para elección de Junta directiva de la entidad.

**Cuadro 3 Matriz de análisis del entorno político**

| Variable                                     | A/O | AM | am | om | OM |
|----------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Nuevos planes de desarrollo                  | O   |    |    |    | X  |
| Relaciones internacionales                   | O   |    |    | X  |    |
| Extorsiones provocadas por bandas criminales | A   | X  |    |    |    |
| Presencia del grupo al margen de la ley      | A   | X  |    |    |    |

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4. Entorno social

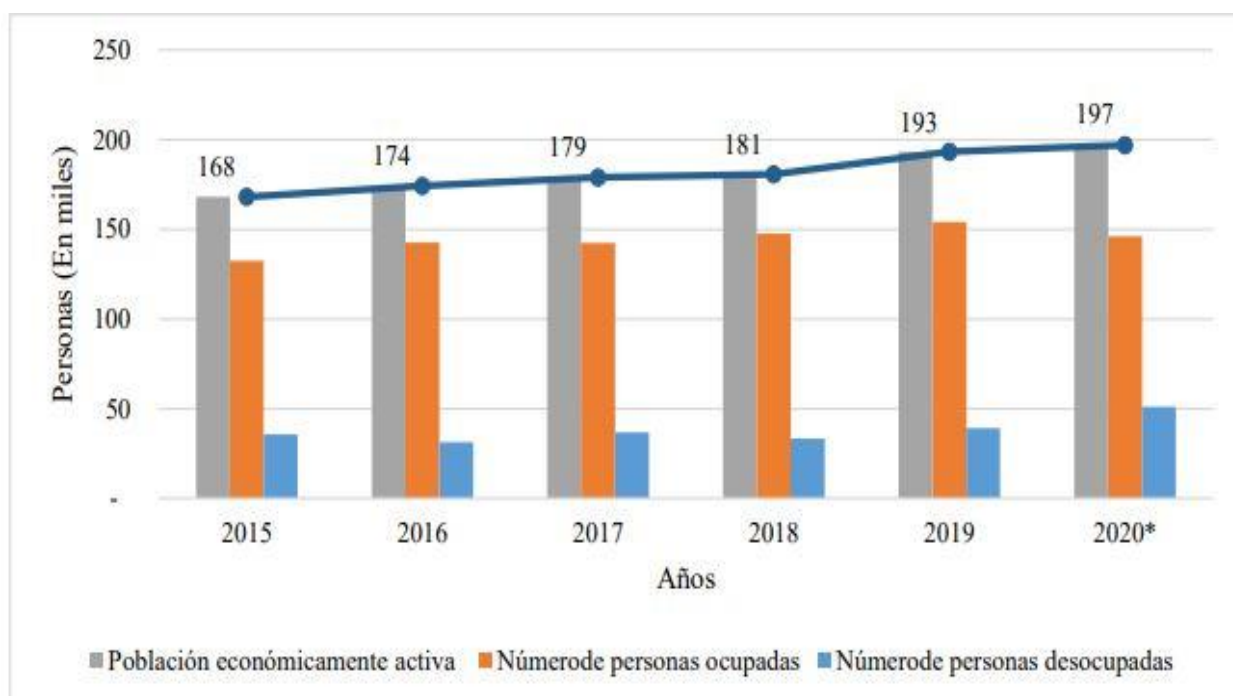
#### 3.4.1. Empleo y desempleo

*Tabla 4 Empleo y desempleo de Buenaventura años 2015 - 2020 (en miles)*

| Año  | Población económicamente activa | Número de personas ocupadas | Par%  | Var%  | Número de personas desocupadas | Par%  | Var%   |
|------|---------------------------------|-----------------------------|-------|-------|--------------------------------|-------|--------|
| 2015 | 168                             | 132                         | 78,8% |       | 36                             | 21,2% |        |
| 2016 | 174                             | 143                         | 82,0% | 7,2%  | 31                             | 18,0% | -13,5% |
| 2017 | 179                             | 142                         | 79,5% | -0,3% | 37                             | 20,5% | 14,5%  |
| 2018 | 181                             | 148                         | 81,6% | 3,6%  | 33                             | 18,4% | -10,7% |
| 2019 | 193                             | 154                         | 79,7% | 4,2%  | 39                             | 20,3% | 15,2%  |
| 2020 | 197                             | 146                         | 74,1% | -5,5% | 51                             | 25,9% | 23,2%  |

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

*Grafica 2 Grafica Empleo y desempleo de Buenaventura años 2015 - 2020 (en miles)*



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

En relación a la Población Económicamente Activa entre los años 2015 - 2020 se observa una tendencia creciente con una variación promedio de 3,11%, donde se evidencia que la mayor variación fue de 6,5% en el año 2019 con 193.227 habitantes y la menor variación fue de 0,9% en el año 2018 con 180.741 habitantes. En relación a la Población Ocupada se aprecia una tendencia positiva con una variación promedio de 1,84%, donde se evidencia que la mayor variación fue de 7,2% en el año 2016 con 142.686 habitantes y la menor variación fue de - 5.5% en el año 2020 con 146.023 habitantes. Sobre la Población Desocupada se aprecia una tendencia creciente con una variación promedio de 5,76%, donde se evidencia que la mayor variación fue de 23,2% en el año 2020 con 51.305 habitantes. Se evidencia que en promedio el 79,28% de la Población Económicamente Activa corresponde a Población Ocupada y en promedio el 20,72% restante corresponde a Población Desocupada.

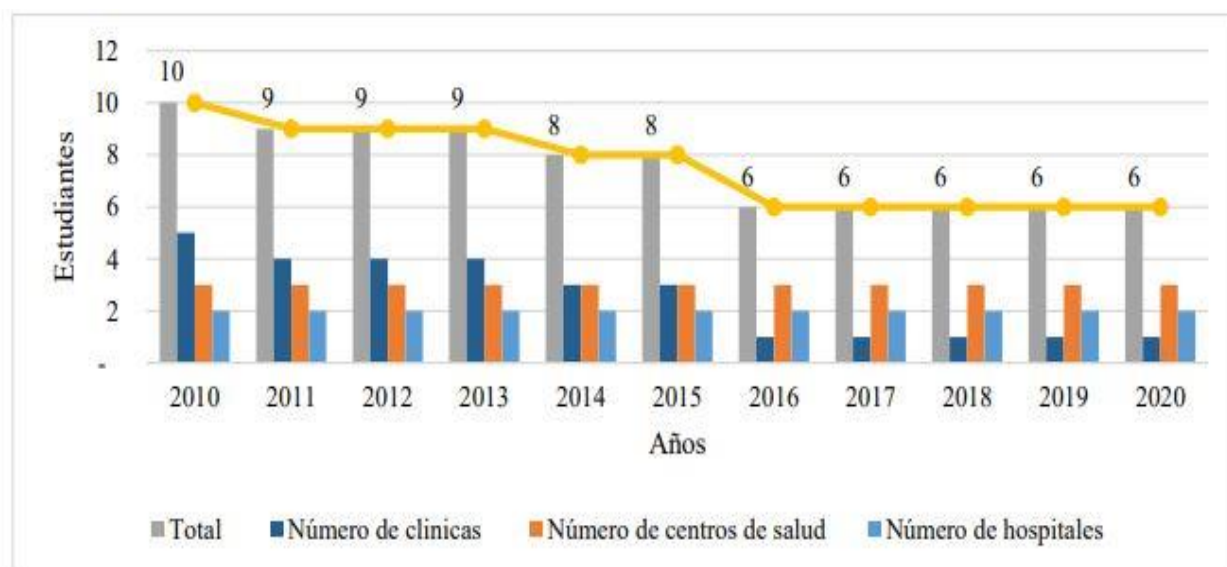
### 3.4.2. Sistema de salud

*Tabla 5 Número de centros de salud, clínicas y hospitales de Buenaventura años 2010 – 2020.*

| Año  | Total | N. ° de centros de salud | Par%  | Var% | Número de clínicas | Par%  | Var%    | Número de hospitales | Par%  | Var% |
|------|-------|--------------------------|-------|------|--------------------|-------|---------|----------------------|-------|------|
| 2010 | 10    | 3                        | 30,0% | 0,0% | 5                  | 50,0% | 0,0%    | 2                    | 20,0% | 0,0% |
| 2011 | 9     | 3                        | 33,3% | 0,0% | 4                  | 44,4% | -25,0%  | 2                    | 22,2% | 0,0% |
| 2012 | 9     | 3                        | 33,3% | 0,0% | 4                  | 44,4% | 0,0%    | 2                    | 22,2% | 0,0% |
| 2013 | 9     | 3                        | 33,3% | 0,0% | 4                  | 44,4% | 0,0%    | 2                    | 22,2% | 0,0% |
| 2014 | 8     | 3                        | 37,5% | 0,0% | 3                  | 37,5% | -33,3%  | 2                    | 25,0% | 0,0% |
| 2015 | 8     | 3                        | 37,5% | 0,0% | 3                  | 37,5% | 0,0%    | 2                    | 25,0% | 0,0% |
| 2016 | 6     | 3                        | 50,0% | 0,0% | 1                  | 16,7% | -200,0% | 2                    | 33,3% | 0,0% |
| 2017 | 6     | 3                        | 50,0% | 0,0% | 1                  | 16,7% | 0,0%    | 2                    | 33,3% | 0,0% |
| 2018 | 6     | 3                        | 50,0% | 0,0% | 1                  | 16,7% | 0,0%    | 2                    | 33,3% | 0,0% |
| 2019 | 6     | 3                        | 50,0% | 0,0% | 1                  | 16,7% | 0,0%    | 2                    | 33,3% | 0,0% |
| 2020 | 6     | 3                        | 50,0% | 0,0% | 1                  | 16,7% | 0,0%    | 2                    | 33,3% | 0,0% |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Grafica 3 Número de centros de salud, clínicas y hospitales de Buenaventura años 2010 – 2020.**



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

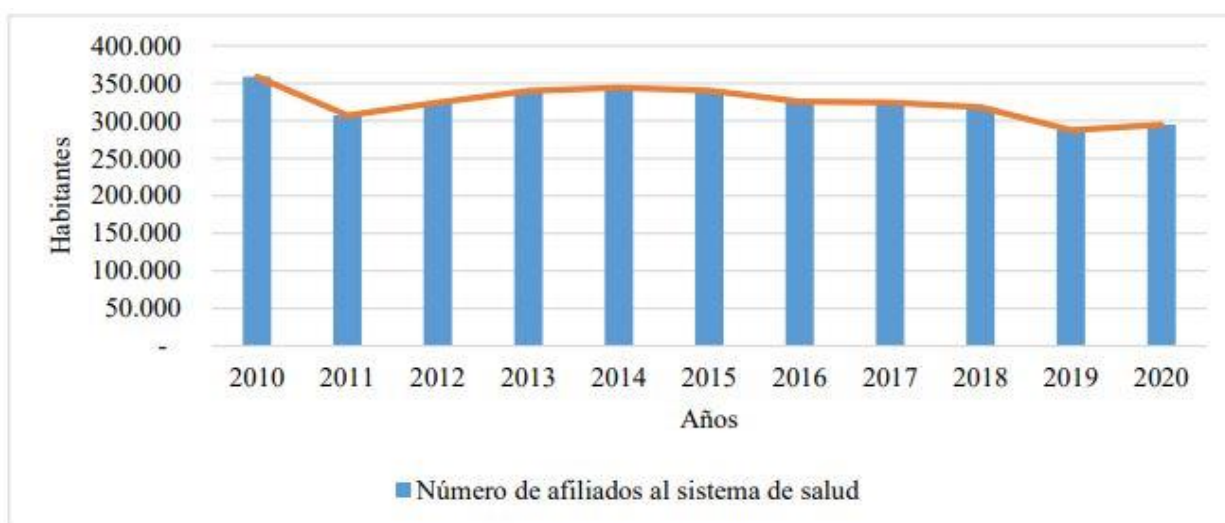
En relación al número de centros de salud y hospitales se observa una tendencia constante y las clínicas una tendencia negativa desde el año 2010 hasta el 2015 para luego mantenerse constante hasta el año 2020.

**Tabla 6 Número de afiliados al sistema de salud por sexo de Buenaventura años 2010 – 2020.**

| Año  | N. ° afiliados al SS | Variación % |
|------|----------------------|-------------|
| 2010 | 358.583              | 0,0%        |
| 2011 | 307.373              | -16,7%      |
| 2012 | 324.565              | 5,3%        |
| 2013 | 339.775              | 4,5%        |
| 2014 | 344.350              | 1,3%        |
| 2015 | 340.047              | -1,3%       |
| 2016 | 325.701              | -4,4%       |
| 2017 | 324.184              | -0,5%       |
| 2018 | 318.003              | -1,9%       |
| 2019 | 287.498              | -10,6%      |
| 2020 | 294.632              | 2,4%        |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Grafica 4 Número de afiliados al sistema de salud por sexo de Buenaventura años 2010 – 2020**



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

Se logra evidenciar que el número de afiliados al sistema de salud presentó una disminución en el año 2011 del 16,66% respecto al año 2010, del año 2012 al 2014 presentó una fluctuación positiva promedio del 4%, del 2015 hasta el 2018 se presentó una variación negativa promedio de 2%.

**Cuadro 4 Matriz de análisis del entorno social**

| Variable                                | A/O | AM | am | Om | OM |
|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Empleo: disponibilidad de personal      | O   |    |    |    | X  |
| Entidades afiliadas al sistema de salud | O   |    |    | X  |    |
| Informalidad empresarial                | A   | X  |    |    |    |
| Personas desempleadas                   | A   | X  |    |    |    |

*fuentes: Elaboración propia*

### 3.5. Entorno tecnológico

Se relaciona con la dinámica de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, Promoviendo el uso y desarrollo de plataformas digitales y aplicaciones móviles para el comercio.

- La CCBUN hizo lanzamiento de la plataforma Yaqui APP.
- Reestructuración y reactivación del programa “Buenaventura Produciendo”
- Suministro de apoyo técnico con semillas, insumos, materiales y equipos a productores agropecuarios y pescadores artesanales: con este proyecto se busca el fortalecimiento de la productividad en la zona rural y urbana.
- Plan Local de Empleo Decente.
- Plan Integral de Desarrollo Agropecuario Rural (Alineado con PDET)
- Fortalecer las habilidades de los empresarios en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.
- Fomentar la apropiación e inversión en tecnología de los sectores pesquero, maderero, agro forestal, emprendimientos culturales.

*Cuadro 5 Matriz de análisis del entorno tecnológico*

| Variable                                 | A/O | AM | am | Om | OM |
|------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Niveles de apropiación a las TIC         | O   |    |    |    | X  |
| Inversiones tecnológicas de los sectores | O   |    |    |    | X  |

Fuente: elaboración propia

### 3.6. Entorno cultural

#### 3.6.1. Cultura en Buenaventura

Una de las particularidades que se da en el Municipio de Buenaventura, es que su proceso de construcción cultural se presenta sobre un ambiente en el que se superponen espacios o situaciones opuestas y eso es lo que se hace evidente en las diferentes actividades económicas, sociales y religiosas; pues en ellas se interrelacionan de forma constante ya sea a nivel de competencia o de complemento lo externo e interno (lo de afuera y lo de adentro), lo público y lo privado, lo bullicioso y lo silencioso, lo profano y lo sagrado. Es un proceso de dos racionalidades donde pesa lo colectivo, pero impera lo individual; donde se plantean estrategias adaptativas que en la mayoría de los casos terminan por ser de supervivencia, donde imperan formas de producción modernas sin descuidar las tradicionales y por lo tanto valores de acumulación y al mismo tiempo de subsistencia. (Pinzón & Rendon, 2016)

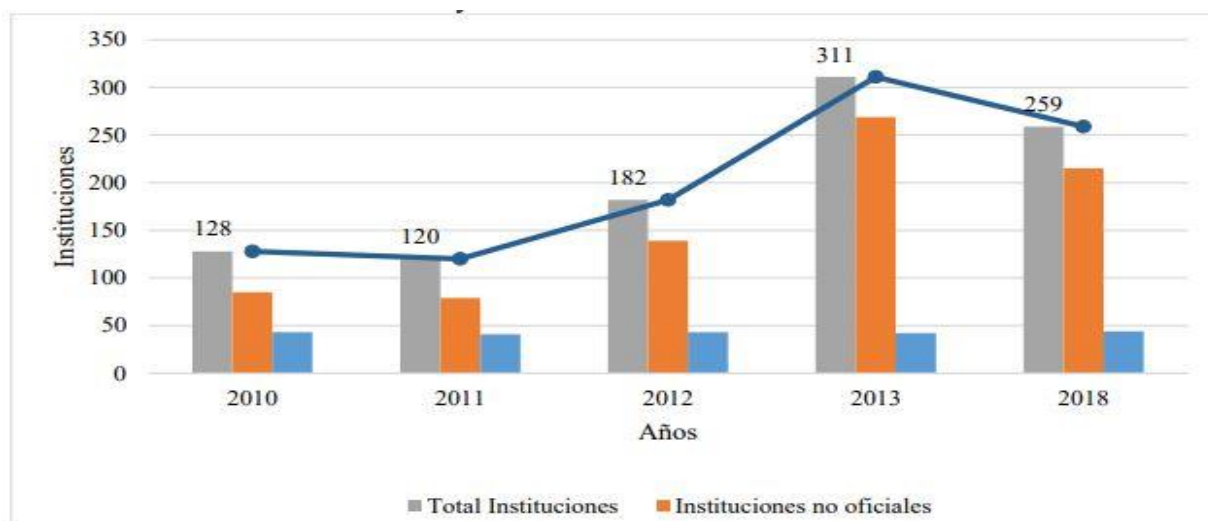
#### 3.6.2. Educación preescolar, básica y media

*Tabla 7 Instituciones educación preescolar, básica y media oficiales y no oficiales de Buenaventura años 2010 – 2013 y 2018.*

| Año  | Instituciones no oficiales y oficiales | Instituciones no oficiales | Par%  | Var%   | Instituciones oficiales | Par%  | Var%  |
|------|----------------------------------------|----------------------------|-------|--------|-------------------------|-------|-------|
| 2010 | 128                                    | 85                         | 66,4% | 0,0%   | 43                      | 33,6% | 0,0%  |
| 2011 | 120                                    | 79                         | 65,8% | -7,6%  | 41                      | 34,2% | -4,9% |
| 2012 | 182                                    | 139                        | 76,4% | 43,2%  | 43                      | 23,6% | 4,7%  |
| 2013 | 311                                    | 269                        | 86,5% | 48,3%  | 42                      | 13,5% | -2,4% |
| 2018 | 259                                    | 215                        | 83,0% | -25,1% | 44                      | 17,0% | 2,3%  |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Grafica 5 Instituciones educación preescolar, básica y media oficiales y no oficiales Buenaventura años 2010 - 2013 y 2018.**



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

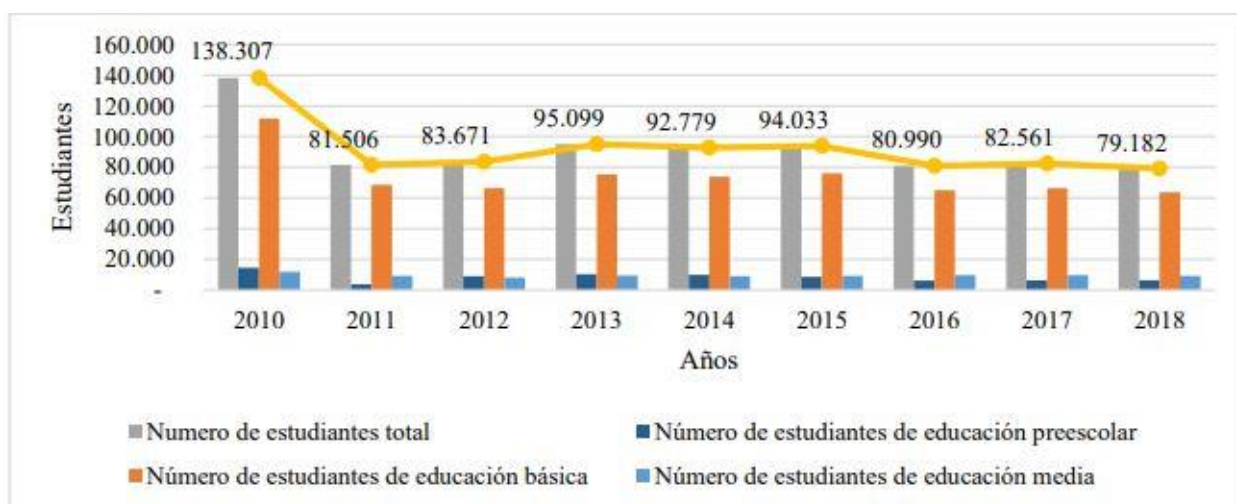
En relación a las Instituciones de Educación Preescolar, Básica y Media se logra apreciar una tendencia creciente en los años 2010 – 2013 y un decrecimiento en el año 2018 con una variación promedio de 24,45%, donde se evidencia que la mayor variación fue de 45,95% en el año 2013 con 311 instituciones educativas y la menor variación de 6,67% en el año 2011 con 120 instituciones educativas. En relación a las instituciones educativas no oficiales se observa una tendencia positiva en los años 2010 – 2013 con una variación promedio de 27,97%, donde se evidencia que la mayor variación fue de 48,33% en el año 2013 con 269 instituciones educativas y la menor variación fue de -7,59% en el año 2011 con 79 instituciones educativas. Por último, están las instituciones educativas oficiales donde se observa una tendencia negativa en los años 2010 – 2013, con una variación promedio de - 0,87%, donde la mayor variación fue de -4,88% en el año 2011 con 41 instituciones educativas y la menor variación fue de -2,38% en el año 2013 con 42 instituciones educativas. Cabe resaltar que en promedio las instituciones educativas no oficiales representan el 75,62% y las entidades oficiales el 24,38%.

**Tabla 8 Número de estudiantes educación preescolar, básica y media de Buenaventura años 2010 -2018.**

| Año  | Número de estudiantes total | Número de estudiantes de educación preescolar | Par%  | Var%    | Número de estudiantes de educación básica | Par%  | Var%   | Número de estudiantes de educación media | Par%  | Var%   |
|------|-----------------------------|-----------------------------------------------|-------|---------|-------------------------------------------|-------|--------|------------------------------------------|-------|--------|
| 2010 | 138.307                     | 14.576                                        | 10,5% | 0,0%    | 111.719                                   | 80,8% | 0,0%   | 12.012                                   | 8,7%  | 0,0%   |
| 2011 | 81.506                      | 3.702                                         | 4,5%  | -293,7% | 68.483                                    | 84,0% | -63,1% | 9.321                                    | 11,4% | -28,9% |
| 2012 | 83.671                      | 8.986                                         | 10,7% | 58,8%   | 66.425                                    | 79,4% | -3,1%  | 8.260                                    | 9,9%  | -12,8% |
| 2013 | 95.099                      | 10.332                                        | 10,9% | 13,0%   | 75.328                                    | 79,2% | 11,8%  | 9.439                                    | 9,9%  | 12,5%  |
| 2014 | 92.779                      | 9.956                                         | 10,7% | -3,8%   | 73.801                                    | 79,5% | -2,1%  | 9.022                                    | 9,7%  | -4,6%  |
| 2015 | 94.033                      | 8.598                                         | 9,1%  | -15,8%  | 76.135                                    | 81,0% | 3,1%   | 9.300                                    | 9,9%  | 3,0%   |
| 2016 | 80.990                      | 6.194                                         | 7,6%  | -38,8%  | 65.104                                    | 80,4% | -16,9% | 9.692                                    | 12,0% | 4,0%   |
| 2017 | 82.561                      | 6.519                                         | 7,9%  | 5,0%    | 66.371                                    | 80,4% | 1,9%   | 9.671                                    | 11,7% | -0,2%  |
| 2018 | 79.182                      | 6.317                                         | 8,0%  | -3,2%   | 63.649                                    | 80,4% | -4,3%  | 9.216                                    | 11,6% | -4,9%  |

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

**Grafica 6 Número de estudiantes educación preescolar, básica y media de Buenaventura años 2010 -2018.**



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

En relación al número total de estudiantes de Educación Preescolar, Básica y Media se logra observar una tendencia decreciente con una variación promedio de -9,3%, donde se evidencia que la mayor variación fue -69,69% en el año 2011 con 81.506 estudiantes y la menor variación fue

de 1,33% en el año 2015 con 94.033 estudiantes. Respecto a los estudiantes de Educación Preescolar se observa una tendencia decreciente con una variación promedio de - 34,8%, donde se evidencia que la mayor variación fue de -293,73% en el año 2011 con 3.702 estudiantes y la menor variación fue de -3,20% en el año 2018 con 6.317 estudiantes. En relación a los estudiantes de Educación Básica se observa una tendencia negativa con una variación promedio de -9,1%, donde se evidencia que la mayor variación fue de -63,13% en el año 2011 con 68.483 estudiantes y la menor variación fue de 1,91% en el año 2017 con 66.371 estudiantes. Respecto a los estudiantes de Educación Media se observa una tendencia negativa con una variación promedio de -4,0%, donde se evidencia que la mayor variación fue de -28,87% en el año 2011 con 9.321 estudiantes y la menor variación fue -0,22% en el año 2017 con 9.671. Cabe resaltar que en promedio los estudiantes de educación preescolar representan el 8,90%, los estudiantes de educación básica el 80,56% y los estudiantes de educación media el 10,54%.

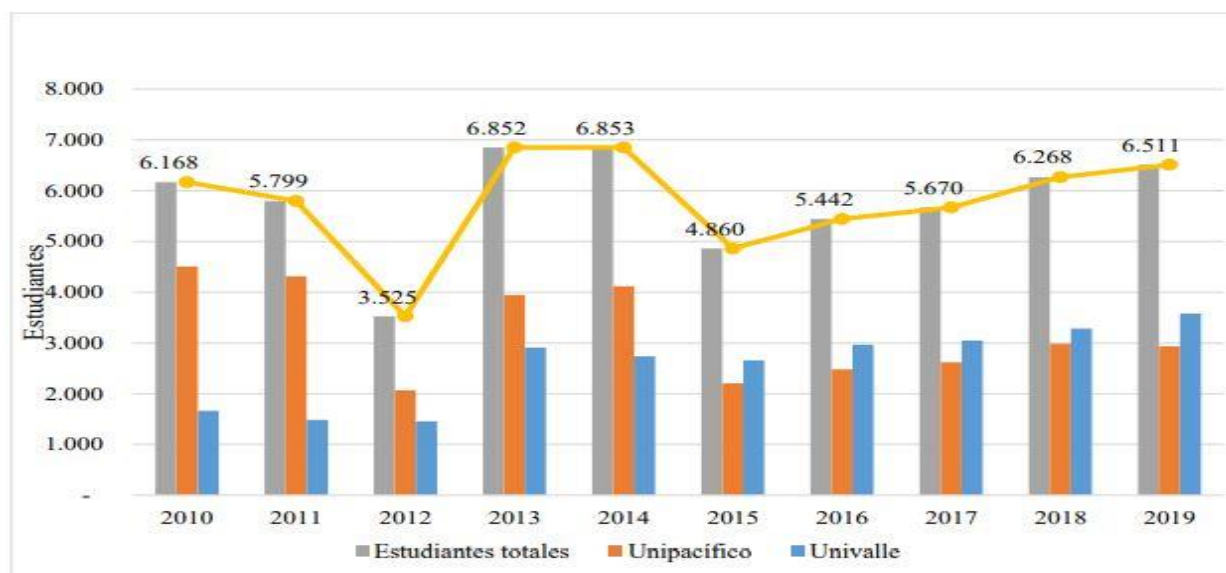
### 3.6.3. Educación superior

*Tabla 9 Instituciones y estudiantes de educación superior públicas de Buenaventura años 2010 – 2019.*

| <b>Año</b> | <b>N. ° de estudiantes</b> | <b>Univalle</b> | <b>Par%</b> | <b>Var%</b> | <b>Unipacífico</b> | <b>Par%</b> | <b>Var%</b> |
|------------|----------------------------|-----------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
| 2010       | 6.168                      | 1.663           | 27,0%       | 0,0%        | 4.505              | 73,0%       | 0,0%        |
| 2011       | 5.799                      | 1.484           | 25,6%       | -12,1%      | 4.315              | 74,4%       | -4,4%       |
| 2012       | 3.525                      | 1.457           | 41,3%       | -1,9%       | 2.068              | 58,7%       | -108,7%     |
| 2013       | 6.852                      | 2.909           | 42,5%       | 49,9%       | 3.943              | 57,5%       | 47,6%       |
| 2014       | 6.853                      | 2.737           | 39,9%       | -6,3%       | 4.116              | 60,1%       | 4,2%        |
| 2015       | 4.860                      | 2.657           | 54,7%       | -3,0%       | 2.203              | 45,3%       | -86,8%      |
| 2016       | 5.442                      | 2.963           | 54,4%       | 10,3%       | 2.479              | 45,6%       | 11,1%       |
| 2017       | 5.670                      | 3.049           | 53,8%       | 2,8%        | 2.621              | 46,2%       | 5,4%        |
| 2018       | 6.268                      | 3.286           | 52,4%       | 7,2%        | 2.982              | 47,6%       | 12,1%       |
| 2019       | 6.511                      | 3.579           | 55,0%       | 8,2%        | 2.932              | 45,0%       | -1,7%       |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Grafica 7 Instituciones y estudiantes de educación superior públicas de Buenaventura años 2010 – 2019.**



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

Se logra evidenciar en los periodos del año 2010-2019 una tendencia positiva en el número de estudiantes de la Universidad del Valle con un promedio de la variación del 6,62%, mientras que en el número de estudiantes de la Universidad del Pacífico se presenta una tendencia negativa del -13,47% con una importante disminución en el año 2015 (2.203) con una variación del -86,84%. Se logra concluir que en los periodos comprendidos del año 2010-2019 la Universidad Valle tuvo una participación del 40,03% y la Universidad del Pacífico una participación del 54,82%.

**Cuadro 6 Matriz de análisis del entorno cultural**

| Variable                                      | A/O | AM | am | Om | OM |
|-----------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Deserciones en la educación básica y superior | A   | X  |    |    |    |
| Preferencias profesionales y laborales        | O   |    |    |    | X  |

*fuelle: Elaboración propia*

**Cuadro 7 Matriz de evaluación integrada del entorno**

| <b>Entorno</b> | <b>Variables claves</b>          | <b>Relación con el sector</b>                                                                                                         | <b>Justificación y tendencia</b>                                                                                                         | <b>Impacto sobre la organización</b>                                                                                                                                                                          |
|----------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Demográfico    | Posición geográfica              | La cámara de comercio se encuentra ubicada en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura. | La ubicación geográfica estratégica se ratifica por estar ubicada en un puerto principal.                                                | Es positiva esta variable debido a que, al estar ubicada en un puerto principal, la convierte en un importante polo del desarrollo socioeconómico.                                                            |
| Económico      | Crecimiento sectorial            | El crecimiento de la actividad portuaria y logística en el distrito representa la generación de empleo y creación de empresas.        | Por el puerto de Buenaventura se mueve cerca del 30% de la carga, importada por el país, siendo el primero en importancia en este campo. | El impacto es positivo porque permite dinamizar la actividad de la organización, y desplegar su potencial en el Distrito, toda vez que debe fomentar la formalización de quienes crean empresas en el sector. |
| Económico      | Importaciones                    | Las importaciones permiten traer productos de otros lugares del mundo que pueden ser comercializados dentro y fuera del distrito.     | Es un puerto más importador (60% de la carga) que exportador.                                                                            | El impacto es positivo porque genera empleo, producto del crecimiento de las empresas y la creación de nuevas que se dedican a las importaciones                                                              |
| Económico      | Disminución de las exportaciones | Las exportaciones son la base para que los productores del país puedan expandirse a nivel internacional.                              | El puerto tiene más importación que exportación, lo que implica un desbalance que impacta en la economía del país.                       | Impacto negativo porque pueden desaparecer empresas que se vean afectadas por las importaciones y eso implica cancelar los registros de ellas dentro de la organización.                                      |

|           |                                                |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Económico | Desempleo                                      | La tasa de desempleo que se ha venido registrando en el país impacta la economía y provoca traumatismos en la población y los espacios geográficos.             | Si bien la reactivación económica en el distrito se ha realizado de manera progresiva, el desempleo sigue teniendo cifras muy altas.                                                                                                  | Tiene un impacto negativo debido a que si no hay empleo se pueden generar altas tasas de desocupación o informalización, lo que afecta el registro de las empresas.                      |
| Político  | Nuevos planes de desarrollo                    | La planeación del desarrollo en el distrito permite visualizar la proyección que el gobierno local está proponiendo para el crecimiento económico, por ejemplo. | La proyección del distrito permite acercar a las instituciones encargadas de fortalecer la visión empresarial y territorial sobre la cual debe enfocarse la política pública en temas de interés para quienes agencian el desarrollo. | El impacto es positivo porque permite articular la acción de la organización con los direccionamientos estratégicos del distrito.                                                        |
| Político  | Extorsiones provocadas por bandas criminales   | La constante extorsión de parte de grupos armados genera miedo entre los comerciantes del distrito.                                                             | Los comerciantes sienten un miedo permanente por las amenazas a su integridad, debido a que deben estar pagando para que no les hagan daño.                                                                                           | El impacto es negativo porque el miedo de los comerciantes y la negativa a pagar incentiva el cierre de las empresas y la disminución de las mismas en los registros de la organización. |
| Político  | Presencia de grupo armados al margen de la ley | La presencia de grupos armados genera miedo y desconfianza para desarrollar cualquier actividad comercial o empresarial en el distrito.                         | Es muy notoria la presencia de estos grupos lo que genera poca confianza para invertir en el distrito y mucho menos para se cree empresas.                                                                                            | El impacto es negativo porque se puede afectar la creación de empresas y/o cerrar las existentes.                                                                                        |

|        |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                  |
|--------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social | Empleo:<br>disponibilidad de<br>personal      | La disponibilidad de personas para trabajar incentiva la necesidad de invertir en el desarrollo empresarial.                                                                                                                                                                              | El crecimiento de la cantidad de personas económicamente activas ha sido notorio.                                                                                                                                                                                                                                                                             | La población disponible para trabajar genera un impacto positivo porque son las que eventualmente pueden ser empleadas en las empresas creadas.                  |
| Social | Informalidad<br>empresarial                   | La cámara de comercio ha identificado que las empresas son informales por su incumplimiento en la ley, y por su estructura empresarial frágil y vulnerable ante los sucesivos cambios del entorno, al igual que son muchas las empresas que aún no se encuentran constituidas legalmente. | La información sobre informalidad es escasa y por lo tanto no permite estudiar el fenómeno en la profundidad deseada. Sin embargo, se deben destacar varios aspectos tales como:<br><br>Las pymes operan en la informalidad.<br><br>En muchos casos las empresas no cumplen con los requisitos de la ley<br><br>Algunas empresas no cotizan seguridad social. | Es una amenaza mayor, en la cual la cámara de comercio viene trabajando en distintas iniciativas de formalización empresarial.                                   |
| Social | Entidades<br>afiliadas al<br>sistema de salud | Este es un indicador de formalización de las empresas.                                                                                                                                                                                                                                    | Hay un creciente aumento en el número de empresas que afilian a sus empleados y aunque no ha sido tan significativo, se mantiene de manera progresiva.                                                                                                                                                                                                        | El registro de empleados en las entidades de salud genera un impacto positivo, porque ello implica una mayor formalización del empleo por parte de las empresas. |

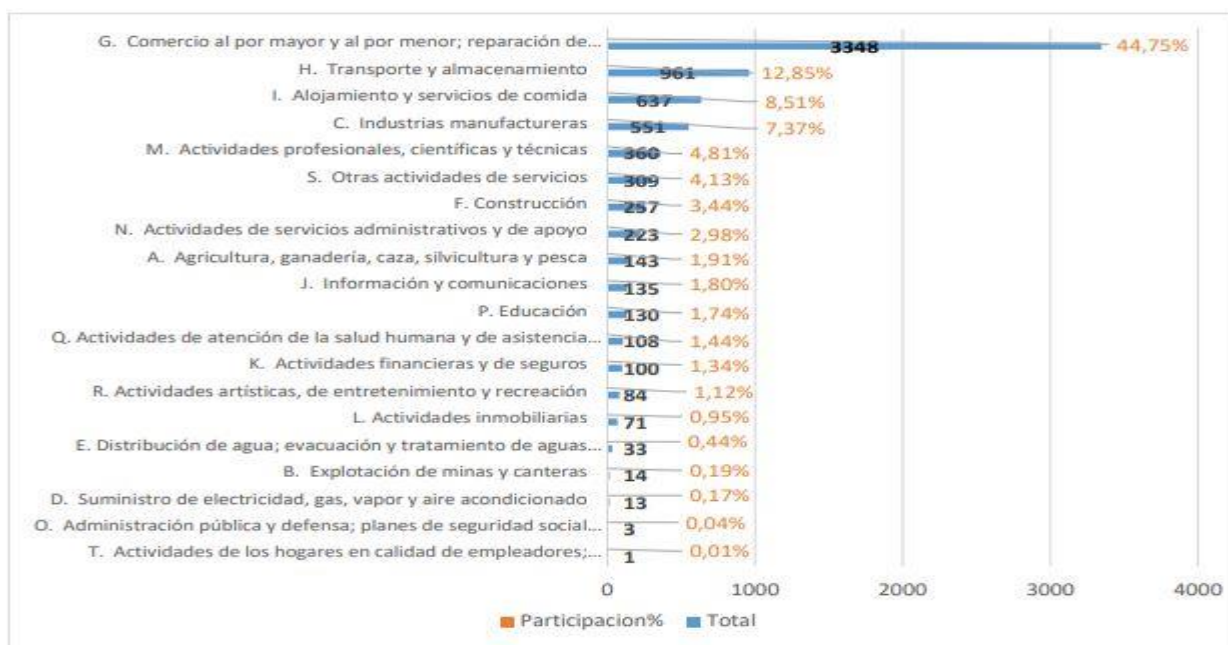
|             |                                                |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |
|-------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social      | Personas desempleadas                          | Este es un indicador de mayor relevancia a nivel social y económico, porque es con el que se mide una parte del crecimiento económico.                            | La tasa de personas desempleadas ha crecido, y se mantiene esta tendencia dentro del distrito.                                                                                  | La alta tasa de desempleo genera un impacto negativo porque no se genera un crecimiento y puede haber cierre de empresas.                          |
| Tecnológico | Inversión tecnológica en los sectores          | El sector tecnológica y de medios de comunicación digitales han logrado un desarrollo alto, la que ha permitido la integración de varias áreas en la organización | La inversión tecnológica enfocadas a la comunicación y digitación marcan un parámetro de integración en lo que se refiere a: competitividad, registro, procesos.                | Para los sectores se convierte en una oportunidad mayor, ya que contribuye en el desarrollo de los procesos productivos.                           |
| Cultural    | Deserciones en la educación básica y superior. | La deserción en estos niveles educativos implica menor calificación para el empleo.                                                                               | Existe una tasa alta de deserción que puede impactar en la calificación para el empleo.                                                                                         | El impacto de esta variable es negativo porque se pierde la posibilidad de generar capital humano y calificación para el empleo.                   |
| Cultural    | Preferencias profesionales y laborales.        | El hecho de que existan preferencias profesionales y laborales permite que se empiece a consolidar un mercado laboral con alto desempeño y competencias.          | Existe la tendencia de exigir cada vez más profesionales capacitados y con competencias laborales para desempeñarse en puestos de trabajo solicitados por las empresas creadas. | El impacto es positivo porque exige a los profesionales estar a la vanguardia de las empresas creadas y ello genera impacto en el mercado laboral. |

*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.. Análisis estructural del sector

Bajo la modalidad de persona natural y jurídica, se puede evidenciar la clasificación de 20 subsectores empresariales en relación al número de empresas matriculadas y renovadas en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Buenaventura, donde podemos observar cómo el sector Comercio lidera la lista con una participación del 44.75%, seguido del sector transporte y almacenamiento con 12.85%, en tercer lugar, se encuentra el sector de alojamiento y servicios de comida con 8,51% y en cuarto lugar el sector de la Manufactura con 7.37%. Estos cuatro sectores representaron el 73,48% de los registros empresariales para el año 2021. (Buenavetura, TENDENCIA: SOCIOECONÓMICA Y EMPRESARIAL BUENAVENTURA, 2022)

*Grafica 8 Número de registros empresas locales y foráneas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021*



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

Teniendo en cuenta la información del número de establecimientos de comercio e industria nuevos, es posible evidenciar que en el número de matrículas han tenido una variación positiva promedio del 0,18% desde el 2012 hasta el año de estudio. Sin embargo, es importante mencionar

que, en los años 2014, 2017, 2019, 2020 y 2021 se han presentaron disminuciones considerables con respecto a sus años anteriores inmediatos, logrando así variaciones negativas de 8,11%, 4,5%, 3,61%, 5,91% y 6,89% respectivamente. Respecto a la participación, podemos ver que el número de establecimientos renovados como persona natural siempre ha estado por encima de la participación de los establecimientos matriculados con una participación promedio de 81,66% mientras que la del número de establecimientos renovados como persona jurídica del 18,09% en la última década.

Por otra parte, Según la información suministrada del número de establecimientos de comercio e industria renovados, podemos evidenciar que durante el periodo 2011- 2015 hubo una variación promedio positiva del 5,38%, siendo los años 2016 y 2020 los únicos con una variación negativa de 5,54% y 9,53% con respecto a sus años anteriores inmediatos. Respecto a la participación, podemos ver que el número de establecimientos renovados como persona natural siempre ha estado por encima de la participación de los establecimientos renovados con una participación promedio de 81,12% mientras que la del número de establecimientos renovados como persona jurídica es del 18,88% en la última década.

**Tabla 10 Número de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021**

| Año  | Total PN y PJ | Persona Jurídica |    |    |     |    |     |          | Total PN |
|------|---------------|------------------|----|----|-----|----|-----|----------|----------|
|      |               | SL               | SA | SC | EAT | EU | SAS | Total PJ |          |
| 2011 | 1.243         |                  |    |    |     |    | 188 | 188      | 1.053    |
| 2012 | 1.531         |                  |    |    | 2   |    | 224 | 226      | 1.307    |
| 2013 | 1.504         |                  |    |    |     |    | 333 | 333      | 1.171    |
| 2014 | 1.382         |                  |    |    | 1   |    | 285 | 286      | 1.096    |
| 2015 | 1.309         | 1                |    |    |     |    | 274 | 275      | 1.034    |
| 2016 | 1.422         | 3                | 1  |    |     |    | 276 | 280      | 1.142    |
| 2017 | 1.358         | 2                | 1  |    | 2   |    | 229 | 234      | 1.124    |
| 2018 | 1.440         | 3                | 2  |    |     |    | 258 | 263      | 1.177    |
| 2019 | 1.388         | 1                | 1  |    |     |    | 251 | 253      | 1.135    |
| 2020 | 1.306         |                  | 1  | 1  |     | 1  | 212 | 215      | 1.091    |
| 2021 | 1.216         | 1                | 3  |    |     | 1  | 215 | 220      | 996      |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Tabla 11 Número y participación de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021**

| Año  | Total PN y PJ | Variación% |
|------|---------------|------------|
| 2011 | 1.243         | -          |
| 2012 | 1.531         | 23,17%     |
| 2013 | 1.504         | -1,76%     |
| 2014 | 1.382         | -8,11%     |
| 2015 | 1.309         | -5,28%     |
| 2016 | 1.422         | 8,63%      |
| 2017 | 1.358         | -4,50%     |
| 2018 | 1.440         | 6,04%      |
| 2019 | 1.388         | -3,61%     |
| 2020 | 1.306         | -5,91%     |
| 2021 | 1.216         | -6,89%     |

|          |  |       |
|----------|--|-------|
| Promedio |  | 0,18% |
|----------|--|-------|

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

**Grafica 9 Número de empresas matriculadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021**



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

*Tabla 12 Número empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021*

| Año  | Total PN y PJ | Persona Jurídica |    |     |     |    |     |    |       |          | Total PN |
|------|---------------|------------------|----|-----|-----|----|-----|----|-------|----------|----------|
|      |               | SL               | SA | SCS | SCA | OS | EAT | EU | SAS   | Total PJ |          |
| 2011 | 4.881         |                  |    |     |     |    |     |    | 645   | 645      | 4.236    |
| 2012 | 5.007         |                  |    |     |     |    |     |    | 711   | 711      | 4.296    |
| 2013 | 5.275         |                  |    |     |     |    |     |    | 780   | 780      | 4.495    |
| 2014 | 5.476         |                  |    |     |     |    |     |    | 941   | 941      | 4.535    |
| 2015 | 6.011         | 278              | 35 | 13  | 2   | 1  | 12  | 47 | 736   | 1.124    | 4.887    |
| 2016 | 5.678         | 243              | 32 | 11  | 1   | 1  | 7   | 39 | 841   | 1.175    | 4.503    |
| 2017 | 5.562         | 207              | 32 | 10  | 8   | 1  | 2   | 33 | 878   | 1.171    | 4.391    |
| 2018 | 5.667         | 169              | 27 | 12  | 2   |    | 3   | 30 | 968   | 1.211    | 4.456    |
| 2019 | 6.125         | 160              | 33 | 10  | 5   |    | 3   | 28 | 1.123 | 1.362    | 4.763    |
| 2020 | 5.541         | 134              | 25 | 9   | 2   |    | 2   | 24 | 1.092 | 1.288    | 4.253    |
| 2021 | 6.265         | 118              | 25 | 9   | 2   |    | 1   | 24 | 1.139 | 1.318    | 4.947    |

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

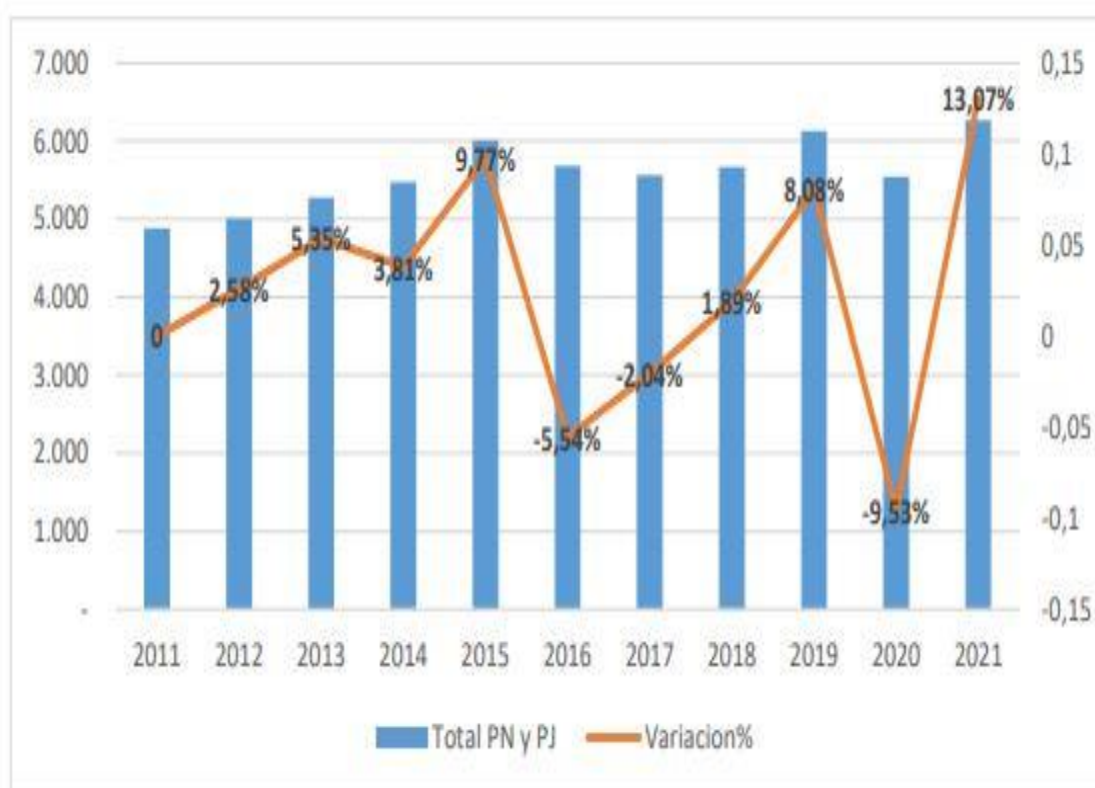
*Tabla 13 Número y participación de la empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011-2021*

| Año  | Total PN y PJ | Variación% |
|------|---------------|------------|
| 2011 | 4.881         | -          |
| 2012 | 5.007         | 2,58%      |
| 2013 | 5.275         | 5,35%      |
| 2014 | 5.476         | 3,81%      |
| 2015 | 6.011         | 9,77%      |
| 2016 | 5.678         | -5,54%     |
| 2017 | 5.562         | -2,04%     |
| 2018 | 5.667         | 1,89%      |
| 2019 | 6.125         | 8,08%      |
| 2020 | 5.541         | -9,53%     |
| 2021 | 6.265         | 13,07%     |

|          |  |       |
|----------|--|-------|
| Promedio |  | 2,74% |
|----------|--|-------|

*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

**Grafica 10 Número empresas renovadas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021**

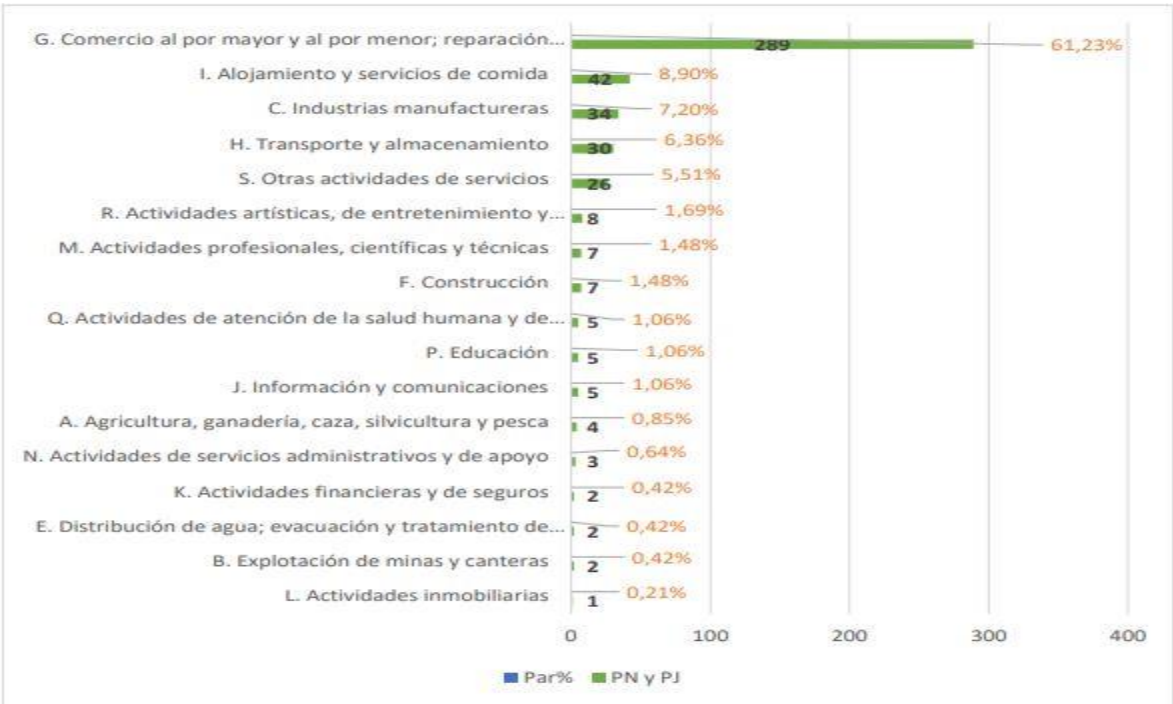


*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

#### **4.1. Establecimientos cancelados diferentes a depuraciones**

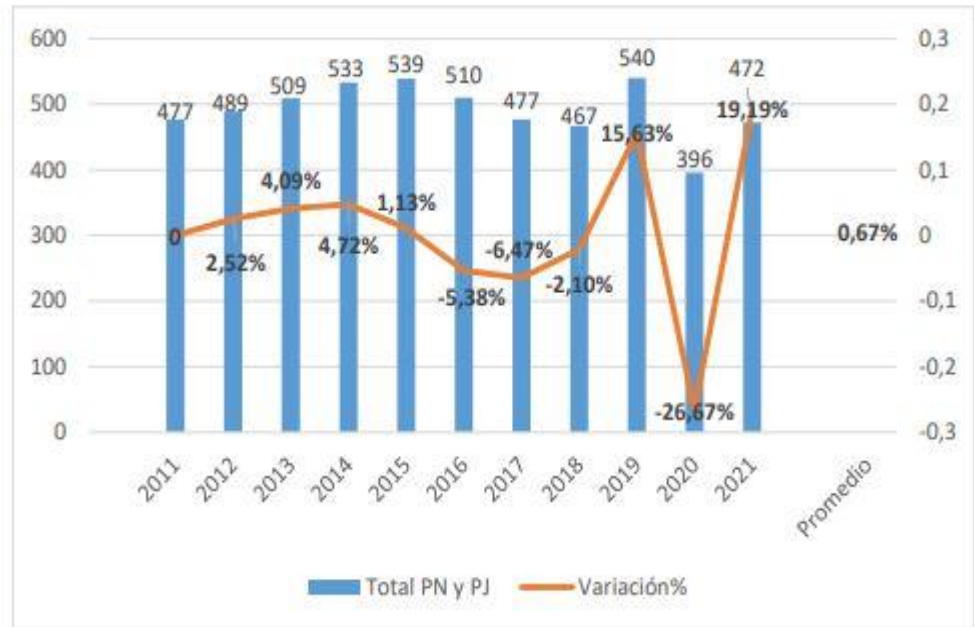
Con respecto a las empresas canceladas en el año fiscal 2021, se puede evidenciar que el mayor de número de empresas canceladas, para personas naturales y jurídicas, el sector comercio lidera la lista con una participación del 61.23%, seguido del sector alojamiento y comidas con un 8.9%, en tercer lugar, manufacturas con un 7.2% y en cuarto lugar tenemos a transporte y almacenamiento con un aporte del 6,36% del total de cancelaciones. Estos cuatro sectores representaron alrededor del 83.69% del total de cancelaciones para el año 2021.

Grafica 11 Número de empresas canceladas (PN y PJ) de Buenaventura año 2021



Fuente: cámara de comercio de Buenaventura

Grafica 12 Variación número de empresas canceladas (PN y PJ) de Buenaventura año 2011- 2021



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

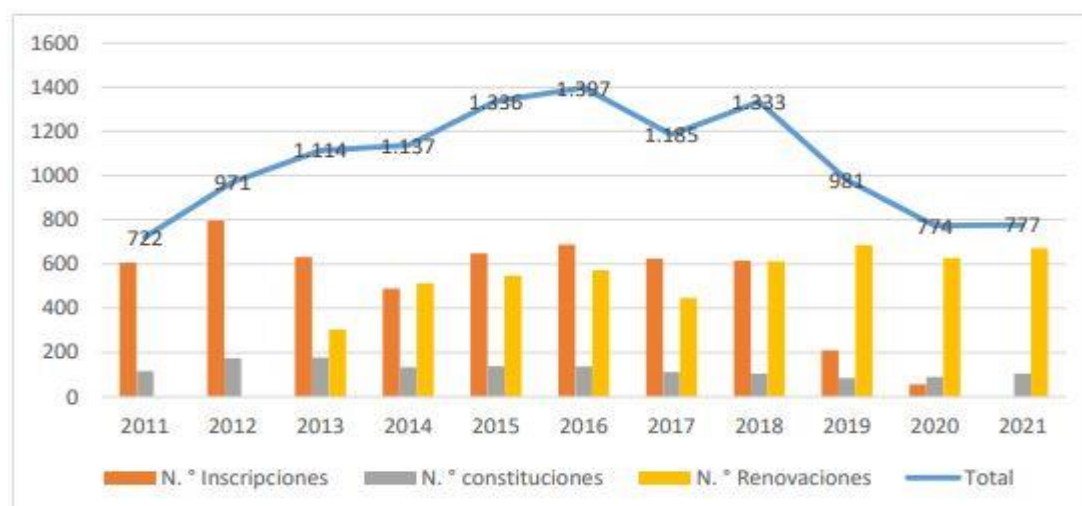
Entre los años 2011-2021 se evidencia una tendencia fluctuante con un promedio de la variación del 0.67%. Donde hubo un crecimiento constante entre 2011 y 2015, seguido de un decrecimiento hasta el 2018 y una variación del 15.63% en el 2019 con respecto al 2018. El año que tuvo la variación más alta fue en el 2021 con una variación del 19.19% a comparación del año 2020; teniendo 472 empresas que cancelaron su matrícula por diferentes razones a la depuración del artículo 31 de la ley 1727 de julio 11 de 2014, seguido del año 2019 con un aumento del 15.63% de empresas canceladas con respecto al año anterior. Por otra parte, el año que tuvo la mayor variación negativa fue el año 2020 con un decrecimiento del 26.67% a comparación del año anterior, seguido del año 2016 con un decrecimiento del 5.38% a comparación del 2015.

**Tabla 14 Número de establecimientos empresas sin ánimo de lucro nuevo, renovado en Buenaventura 2011-2021** Fuente: cámara de comercio de Buenaventura

| Año  | Total | N.º Inscripciones | Parº   | Varº    | N.º constituciones | Parº   | Varº    | N.º Renovaciones | Parº   | Varº    |
|------|-------|-------------------|--------|---------|--------------------|--------|---------|------------------|--------|---------|
| 2011 | 722   | 606               | 83,93% | -       | 116                | 16,07% | -       | -                | -      | -       |
| 2012 | 971   | 796               | 81,98% | 31,35%  | 175                | 18,02% | 50,86%  | -                | -      | -       |
| 2013 | 1.114 | 632               | 56,73% | -20,60% | 177                | 15,89% | 1,14%   | 305              | 27,38% | -       |
| 2014 | 1.137 | 489               | 43,01% | -22,63% | 134                | 11,79% | -24,29% | 514              | 45,21% | 68,52%  |
| 2015 | 1.336 | 648               | 48,50% | 32,52%  | 139                | 10,40% | 3,73%   | 549              | 41,09% | 6,81%   |
| 2016 | 1.397 | 688               | 49,25% | 6,17%   | 137                | 9,81%  | -1,44%  | 572              | 40,94% | 4,19%   |
| 2017 | 1.185 | 625               | 52,74% | -9,16%  | 113                | 9,54%  | -17,52% | 447              | 37,72% | -21,85% |
| 2018 | 1.333 | 615               | 46,14% | -1,60%  | 106                | 7,95%  | -6,19%  | 612              | 45,91% | 36,91%  |
| 2019 | 981   | 210               | 21,41% | -65,85% | 84                 | 8,56%  | -20,75% | 687              | 70,03% | 12,25%  |
| 2020 | 774   | 57                | 7,36%  | -72,86% | 90                 | 11,63% | 7,14%   | 627              | 81,01% | -8,73%  |
| 2021 | 777   | -                 | -      | -       | 105                | 13,51% | 16,67%  | 672              | 86,49% | 7,18%   |

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

**Grafica 13** Número de establecimientos empresas sin ánimo de lucro nuevo, renovado en Buenaventura 2011-2021



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

En relación al número de inscritos el promedio de variación entre los años 2011 – 2021 fue de -13.63% con una participación del 49.11%. Respecto al número de constituciones se puede apreciar que en promedio presenta una variación de 0,94% con una participación del 12,11% y sobre el número de renovaciones el promedio de variación es de 13,16% el cual cuenta con un promedio de participación del 52,86%.

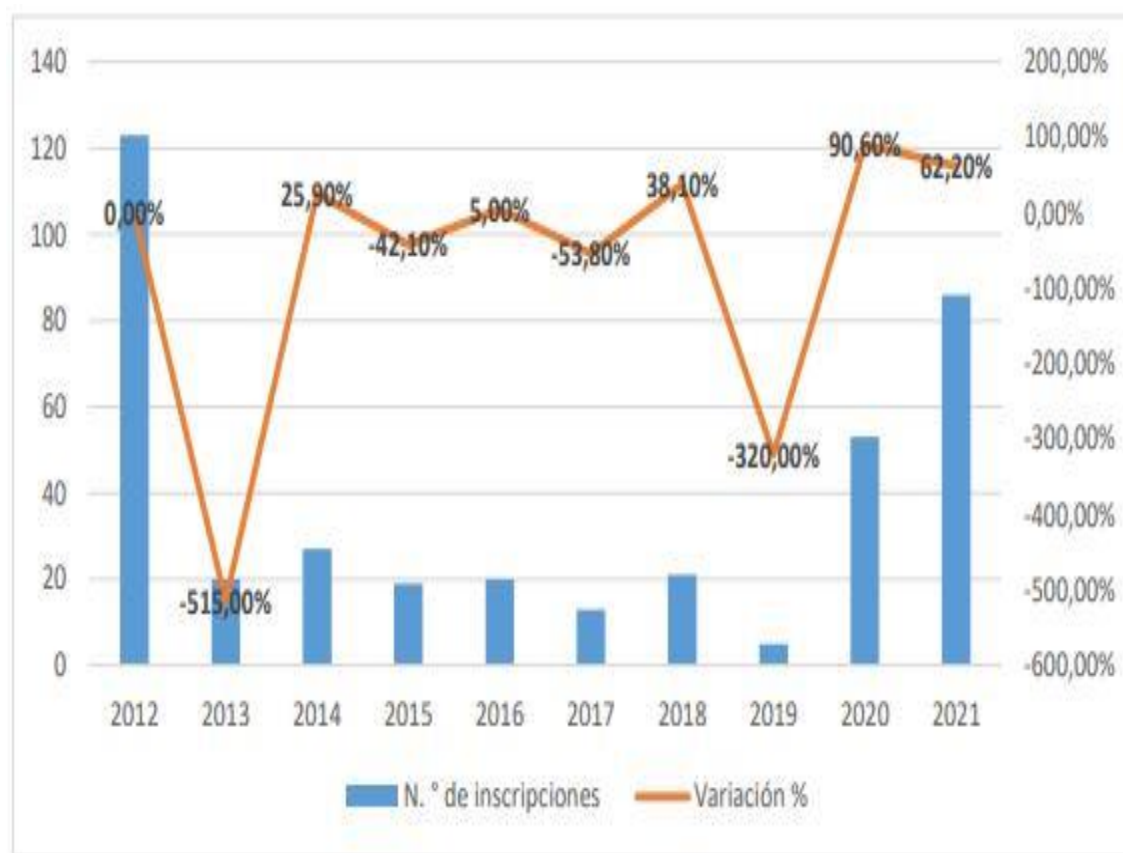
#### **4.1.1. Establecimientos de turismo terreo y marítimo del distrito de Buenaventura**

**Tabla 15** Número de establecimientos de turismo nuevos en Buenaventura 2012 -2021

| Año  | N.º de inscripciones | Variación % |
|------|----------------------|-------------|
| 2012 | 123                  | -           |
| 2013 | 20                   | -515,00%    |
| 2014 | 27                   | 25,90%      |
| 2015 | 19                   | -42,10%     |
| 2016 | 20                   | 5,00%       |
| 2017 | 13                   | -53,80%     |
| 2018 | 21                   | 38,10%      |
| 2019 | 5                    | -320,00%    |

Fuente: cámara de comercio de Buenaventura

*.Grafica 14 Número de establecimientos de turismo nuevos en Buenaventura 2012 -2021*



*Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura*

Se puede observar que en el año 2012 se inscribieron 123 empresas con la entrada en vigencia del Registro Nacional del Turismo, luego en el 2013 hubo una variación negativa de 515% a comparación del 2012 y al año siguiente tuvo una mejora del 25,9%. Al comparar el año 2021 con respecto al año anterior, se puede mostrar una mejora significativa del 62,2% con un total de 86 empresas inscritas.

#### 4.1.2. Proponentes estatales

**Tabla 16** Número de establecimientos de proponentes estatales nuevos, renovados y cancelados de Buenaventura años 2011 -2021

| Año  | Total | N. ° Inscripciones | Par%   | Var%    | N. ° Renovaciones | Par%   | Var%    | N. ° Cancelaciones | Par%   | Var%    |
|------|-------|--------------------|--------|---------|-------------------|--------|---------|--------------------|--------|---------|
| 2011 | 290   | 143                | 49,31% | -       | 36                | 12,41% | -       | 111                | 38,28% | -       |
| 2012 | 329   | 148                | 44,98% | 3,50%   | 63                | 19,15% | 75,00%  | 118                | 35,87% | 6,31%   |
| 2013 | 267   | 147                | 55,06% | -0,68%  | 17                | 6,37%  | -73,02% | 103                | 38,58% | -12,71% |
| 2014 | 436   | 193                | 44,27% | 31,29%  | 23                | 5,28%  | 35,29%  | 220                | 50,46% | 113,59% |
| 2015 | 224   | 130                | 58,04% | -32,64% | 88                | 39,29% | 282,61% | 6                  | 2,68%  | -97,27% |
| 2016 | 249   | 133                | 53,41% | 2,31%   | 106               | 42,57% | 20,45%  | 10                 | 4,02%  | 66,67%  |
| 2017 | 255   | 144                | 56,47% | 8,27%   | 99                | 38,82% | -6,60%  | 12                 | 4,71%  | 20,00%  |
| 2018 | 246   | 118                | 47,97% | -18,06% | 124               | 50,41% | 25,25%  | 4                  | 1,63%  | -66,67% |
| 2019 | 239   | 122                | 51,05% | 3,39%   | 113               | 47,28% | -8,87%  | 4                  | 1,67%  | 0,00%   |
| 2020 | 215   | 91                 | 42,33% | -25,41% | 123               | 57,21% | 8,85%   | 1                  | 0,47%  | -75,00% |
| 2021 | 232   | 115                | 49,57% | 26,37%  | 114               | 49,14% | -7,32%  | 3                  | 1,29%  | 200,00% |

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

**Grafica 15** Número de establecimientos de proponentes estatales nuevos, renovados y cancelados de Buenaventura años 2011 -2021.



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura

Se logra evidenciar que el número de inscripciones en los años 2011-2021 presentó una tendencia negativa con un promedio de variación del -0,17% donde hubo una reducción

importante en el año 2015 con una variación del -32,63% respecto al año anterior. En relación a las renovaciones en los años 2011-2021 presentó una tendencia positiva con un promedio de variación del 35,17% teniendo una reducción importante en el año 2013 con una variación del -73,02%. El número de cancelaciones en los años de 2011-2021 presentó una tendencia positiva con un promedio de variación del 15,49% donde se evidencia una reducción importante en el año 2015 con una variación del 97,27%. Se logra concluir que en los periodos comprendidos del año 2011-2020 las inscripciones tuvieron una participación del 50,22%, las renovaciones una participación de 33,45% y las cancelaciones una participación de 16,33%.

**\*Nota: las abreviaciones son:**

- PJ: Persona Jurídica
- PN: Persona Natural
- SL: Sociedad Limitada
- SA: Sociedad Anónima
- SCS: Sociedad Comandita Simple
- SC: Sociedad Colectiva
- EAT: Empresa Asociativa de Trabajo
- EU: Empresa Unipersonal
- SAS: Sociedad por Acciones Simplificada
- SCA: Sociedad Comandita por Acciones
- SC: Sociedad Colectiva.

## **4.2. Diamante competitivo**

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

### **4.2.1. Factores**

En el año 2021 la población económicamente activa de Buenaventura fue de 192.137 personas con un aumento de 6,91% respecto al periodo anterior; la población de personas ocupadas fue de 126.957 con una participación del 66,08% y la población de personas desocupadas de 65.968 con una participación de 33,92%

adicionalmente, la ciudad cuenta con un total de 7.481 empresas locales registradas, las cuales están distribuidas en su mayoría como microempresas con una participación del 97,49%, las pequeñas empresas representan el 1,95% y el restante está distribuido entre medianas y grandes

### **4.2.2. Cadenas productivas**

El consultorio empresarial de la Cámara de Comercio de Buenaventura, resalta su propósito de potenciar habilidades que promuevan la formalización de emprendimientos, reactivación y crecimiento de los micro empresarios, los resultados se enfocan en la atención de empresarios a través de sus módulos, prestando asistencia técnica en proceso como INVIMA y registro de Marca y el acompañamiento a programas y proyectos ejecutados a 240 microempresas y/o emprendimientos.

El consultorio también impartió asesorías grupales a emprendedores para ampliar la visión en la construcción de modelos de negocios; se entregaron 10 protocolos de Bioseguridad en el marco de la emergencia sanitaria en el tercer trimestre del 2021.

#### **4.2.3. Demanda**

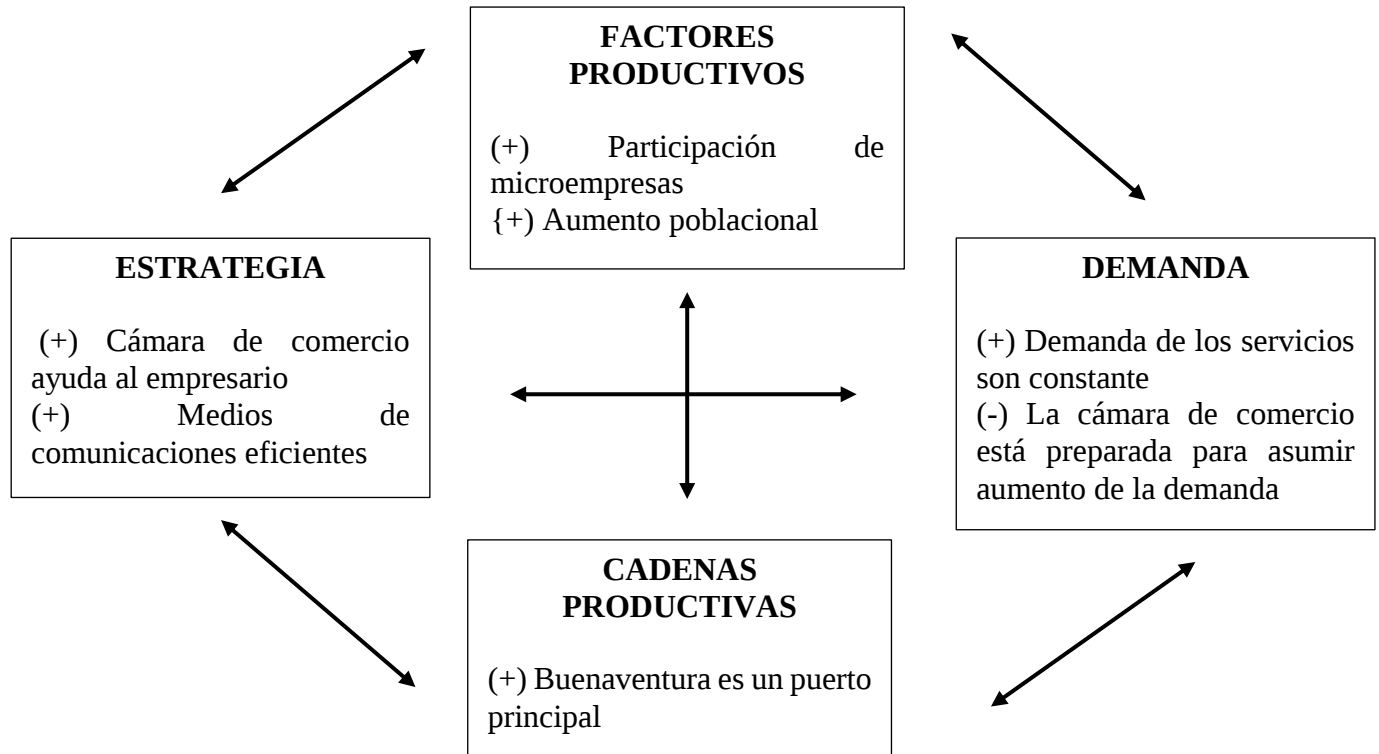
La demanda de los servicios que presta la Cámara de Comercio de Buenaventura son constante, pues es la relación como epicentro competitivo y de prestador de servicios; para las gestiones referentes a proyectos.

Buenaventura es el puerto principal debido a que gran parte del comercio, se mueve a través de ella, actualmente es uno de los diez puertos más importantes de América Latina.

#### **4.2.4. Estrategia**

Las actividades de representatividad comercial están coordinadas por la cámara de comercio de Buenaventura, como también el fortalecimiento a los empresarios en crecimiento personal, habilidades gerenciales, manejo de recursos humanos y económicos, apropiación tecnológica y demás competencias necesarias para ser competitivos y promover el crecimiento de las unidades del negocio, por lo anterior, se desarrollan espacios virtuales y presenciales para garantizar cumplimiento de las metas en las capacitaciones a empresarios.

*Mapa 3 Diamante Competitivo cámara de comercio de Buenaventura*



*Fuente: Elaboración propia*

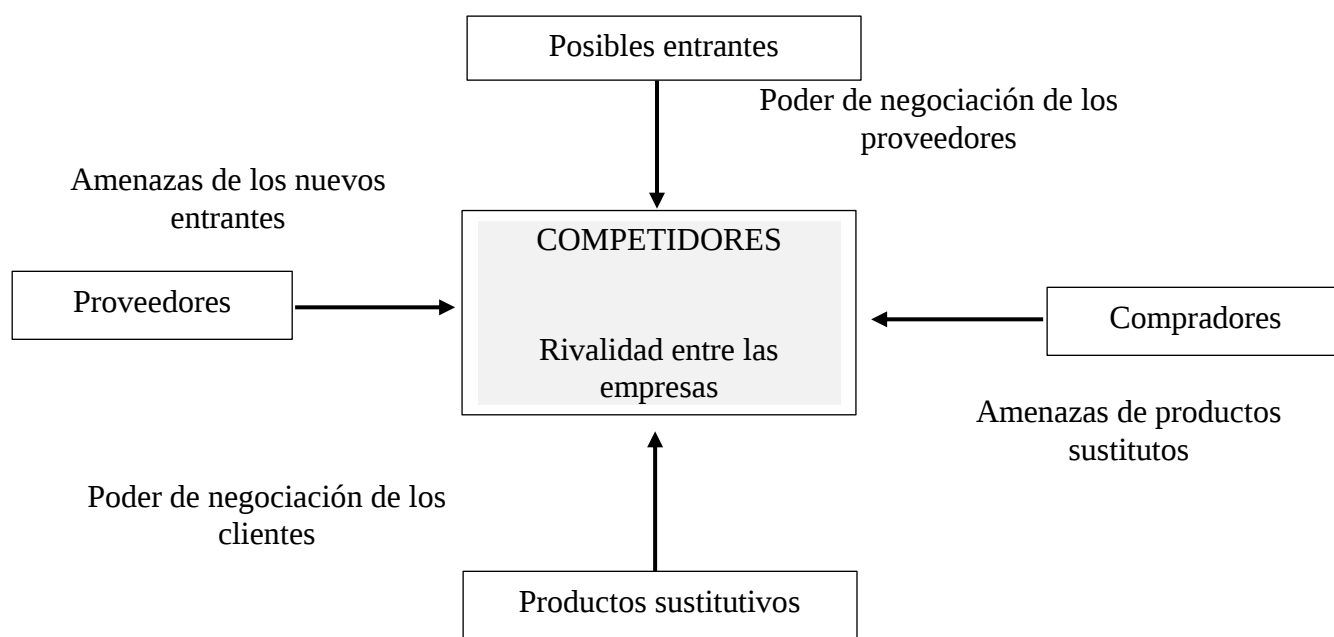
### 4.3. Cinco fuerzas competitivas

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la entidad. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia.

Las cinco fuerzas son:

- La primera de las fuerzas es la existencia de los productos que pueden sustituir el de la entidad. Este es uno de los factores que más competencia produce. En este caso se puede tener que incluso reducir el costo.
- La segunda fuerza es la rivalidad. Si la empresa cuenta con pocos productos o servicios en el sector, la rivalidad que tendrá será muy baja, sin embargo, si lo que ofrece es un producto o servicio que ofrecen muchas más empresas que son los que suelen ser de alta demanda la rivalidad será muy superior.
- La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente se mide con otras empresas para poder ver si el producto o servicio realmente es rentable o no.
- En lo que se refiere a la cuarta fuerza, está la negociación con el intermediario, que son los proveedores, lo cual requiere que le preste un poco más de atención, ya que son los que realmente saben dónde está la rentabilidad en el sector.
- En último lugar, con la quinta fuerza, la cual se habla de la negociación directa con los clientes. Esto hace que se pueda ver si realmente está llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con el producto o servicio.

*Mapa 4 Diagrama cinco fuerzas de Porter*



**Fuente: Elaboración propias**

#### **4.3.1. Competidores existentes**

La cámara de comercio de Buenaventura hace parte de las 57 Cámaras de Comercio existente en el país hoy en día. Este conjunto de entidades, están agremiadas en la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

Por lo tanto, La Cámara de Comercio es la única en la ciudad que está delegada legalmente en las funciones públicas que se constituyen en un modelo de colaboración público-privado. Son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar los registros mercantiles, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Buenaventura, cuenta con un consultorio empresarial, el cual su objetivo es brindar asesorías a empresarios, en las áreas de

- Mercadeo y ventas
- Servicios al cliente
- Economía naranja
- Gestión empresarial
- Contabilidad
- Educación financiera
- Bioseguridad para la reactivación

#### **4.3.2. Amenazas de ingreso de nuevos competidores**

Las Cámaras de Comercio tienen un solo patrimonio y conforman un solo presupuesto (arts. 93 y 91 del C. de Co.) el cual se encuentra afecto sin limitación alguna a todas las funciones definidas por las normas legales y reglamentarias, aspecto el cual corresponde en un todo a la identidad legal definida por la ley para las corporaciones sin ánimo de lucro a cual pertenecen las mismas, cuya característica esencial es la de personificar un patrimonio afecto a los fines que hayan definido los miembros de la corporación en sus estatutos, y en presente caso, en las normas legales y reglamentarias expedidas por el Congreso de la República en ejercicio de su libertad configurativa en materia legislativa administrativa y tributaria, y por el Presidente de la República como máxima autoridad administrativa en ejercicio de sus funciones legales y reglamentarias en las cuales conforme al artículo 637 del Código Civil “lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la compone”. En consecuencia, los ingresos de las Cámaras de Comercio tanto de origen público como de origen privado no son recursos de los cuales pueda predicarse propiedad particular alguna por parte de los comerciantes matriculados y afiliados que integran las mismas, ni por parte de sus

administradores y funcionarios, estando todo su patrimonio afecto a las funciones de carácter permanente definidas para las mismas por las leyes y los decretos reglamentarios dirigidas al pago de todos los gastos propios de la Cámara, con origen en la ejecución de sus funciones tanto registrales delegadas, como en la defensa y estímulo del sector empresarial y comercial de la economía, y a la defensa de intereses comunes de sus miembros. Por lo tanto, no existe amenaza de ingreso de nuevos competidores.

#### **4.3.3. Amenazas de productos sustitutos**

No existe amenaza de productos sustitutos en cuanto al servicio de registros.

Pero si existe amenaza alta en el servicio de capacitación y especializaciones, ya que existen institutos profesionales que otorgan títulos técnicos de nivel superior (a nivel administrativo), en un horizonte de tiempo menor, a un menor costo y con una alta inversión en tecnología, infraestructura, entre otros.

#### **4.3.4. Poder de negociación de los proveedores**

La Cámara de Comercio de Buenaventura cuenta con varios proveedores desde hace varios años y con estos se han establecido acuerdos y convenios de pago que tratan de cumplirse en lapsos de tiempo adecuados.

#### **4.3.5. Poder de adquisición de los consumidores**

El poder de negociación del cliente es bajo en los servicios de registros y alto en el servicio de capacitación ya que existen un amplio número de institutos en la región.

Mapa 5 Análisis estructural del sector

| Cámara de Comercio                                                                                                                                                                                    | Marco específico del negocio                 |           |                 |   |            |                | Fecha                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|-----------------|---|------------|----------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                       | Perfil competitivo del sector                |           |                 |   |            |                |                                                  |
| Sector: Servicio                                                                                                                                                                                      |                                              | Repulsión |                 | N | Atracción  |                |                                                  |
| <b>1. Competidores actuales</b><br>Número de competidores<br>Rentabilidad del sector<br>Crecimiento del sector<br>intereses corporativos<br>Diversidad de competidores<br>Importancia para la empresa | Bajo<br>Baja<br>Alta<br>Alta<br>Bajo<br>Alta | Alta      | Media<br>X<br>X |   | Media<br>X | Alta<br>X<br>X | Bajo<br>Alto<br>Rápido<br>Grande<br>Bajo<br>Baja |
| <b>2. Posibles entrantes</b><br>Protección Gubernamental<br>Acceso a insumos<br>Barreras de entradas<br>Efecto de la curva de experiencia<br>Acceso a tecnología de punta                             | Baja<br>Amplio<br>Alta<br>Alta<br>Alta       |           |                 | X | X<br>X     | X<br>X         | Alta<br>Alta<br>Altas<br>Alto<br>Alta            |
| <b>3. Poder de los proveedores</b><br>Integración hacia adelante del proveedor<br>Números de proveedores importantes<br>Importancia del sector para los proveedores                                   | Alto<br>Alto<br>Alto                         |           | X               |   | X          | X              | Baja<br>Alto<br>Grande                           |
| <b>4. Poder de los compradores</b><br>Integración hacia adelante del cliente<br>Rentabilidad del cliente<br>Número de clientes importantes                                                            | Alta<br>Alto<br>Alto                         |           |                 |   |            | X<br>X<br>X    | Alto<br>Alto<br>Alto                             |
| <b>5. Productos sustitutivos</b><br>Disponibilidad sustitutos cercanos                                                                                                                                | Limitado                                     |           |                 |   | X          |                | Pequeño                                          |
| Perfil numérico (suma)                                                                                                                                                                                |                                              |           | 3               | 1 | 5          | 9              |                                                  |

Fuente: elaboración propia

La situación de la Cámara de Comercio de Buenaventura es favorable, porque es la única en la ciudad que está delegada legalmente en las funciones públicas que se constituyen en un modelo de colaboración público-privado, por lo tanto, no existe amenaza de ingreso de nuevos competidores.

## **5. Análisis situacional interno**

### **5.1. Diagnóstico del proceso administrativo**

#### **5.1.1. Planeación**

La planeación empresarial es un proceso que permite a las organizaciones tomar parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino.

Actualmente la Cámara de Comercio de Buenaventura, tiene establecido unos objetivos, metas y proyectos de corto y mediano plazo, que le han permitido el cumplimiento de la misión institucional. Es importante resaltar que es una entidad comprometida con la población y que el proceso de planeación se realiza anualmente y se empieza a establecer al finalizar cada periodo, teniendo en cuenta que este puede ser modificado, siempre y cuando se tenga una argumentación valida, este proceso se realiza a través de una serie de reuniones con el presidente ejecutivo y con cada uno de los departamentos, teniendo en cuenta fuentes primarias de información como las entrevistas con los empresarios y documentos como los planes de competitividad y posteriormente, se establecen las estrategias, asignando los respectivos costos. Después de establecer las estrategias se presentan a la comisión de la mesa de la junta directiva para realizar los ajustes necesarios, ya que ellos pueden proponer nuevas actividades, luego se procede a la aprobación con la junta en pleno para establecer las estrategias definitivas antes de finalizar el

año en curso. El seguimiento de los planes de acción se realiza a través de reuniones trimestralmente con los líderes de cada proceso donde se hace una revisión de los indicadores, para tomar acciones en el caso de que no se estén cumpliendo.

Existe una debilidad en el proceso de establecer estrategias, ya que, dentro del direccionamiento estratégico, se puede presentar la acción de que los planes no respondan a las necesidades del sector.

Como fortaleza en el proceso de planeación, es que se logra evidenciar el compromiso de todos los colaboradores de la organización.

*Cuadro 8 Diagnostico del áreas de planeación*

| <b>Variable</b>                                                                         | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>fm</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Actualizado la misión, visión y objetivos                                               | D          |           | X         |           |           |
| La misión, visión y objetivos son difundido a todo los colaboradores de la organización | F          |           |           |           | X         |
| La organización elabora planes periódicamente                                           | F          |           |           | X         |           |
| En el proceso de planeación participan todos los colaboradores de la organización       | F          |           |           | X         |           |
| La visión es acertada de acuerdo con la planeación                                      | F          |           |           | X         |           |

*fuentes: Elaboración propia*

### **5.1.2. Organización**

La Cámara de Comercio de Buenaventura, es una entidad, cuyo objetivo es velar por los intereses que afectan los rubros de las empresas que están constituidas en ella. La entidad cuenta con organigrama establecido, la cual facilita el proceso de toma de decisiones y se adecua a las necesidades de la empresa, debido a su nivel de operaciones. Los límites de autoridad establecidas se encuentran identificadas en la estructura organizacional general.

La Cámara de Comercio al estar certificada con el Sistema de Gestión de Calidad SGC, bajo la NTC ISO 9001:2000, cuenta con procedimientos claros para llevar a cabo el componente organizacional, cuenta con herramientas efectivas que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otro lado, una de las debilidades en este espacio es la no realización de un análisis de necesidades y beneficios para plantear cargos, porque no cuenta con los recursos y como fortalezas es que trabajan a favor de la libre competencia y realizan conferencias especiales sobre algunos temas de interés vinculados a su ocupación.

**Cuadro 9 Diagnostico del áreas organización**

| <b>Variable</b>                                                                                   | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| La estructura de autoridad está definida                                                          | F          |           |           | X         |           |
| La estructura organizacional contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa | F          |           |           |           | X         |
| La organización tiene organigrama establecido                                                     | F          |           |           | X         |           |
| Existen comité para toma de decisiones                                                            | F          |           |           | X         |           |
| Análisis de cargos                                                                                | D          |           | X         |           |           |
| Acompañamiento de otras entidades                                                                 | F          |           |           | X         |           |

*fuelle: Elaboración propia*

### **5.1.3 Dirección**

Los directivos que integran la cámara de comercio son elegidos directamente por los miembros de la organización, es decir, son los dueños de los comercios y empresas quienes deciden por las autoridades que se ocuparán de defender sus intereses cuando sea necesario, es decir la junta directiva. Cabe destacar que generalmente las autoridades elegidas son también comerciantes o empresarios que ostentan una larga trayectoria en el sector en cuestión y por tanto resultan sumamente idóneos para realizar la tarea.

Paralelamente, al interior de la Cámara de Comercio, el equipo directivo trabaja por consolidar un modelo de administración horizontal y todos tienen la posibilidad de expresar sus opiniones, hacer sugerencias, proponer mejoras y diseñar y poner en consideración estrategias que permitan mejorar el servicio de la Institución.

*Cuadro 10 Diagnostico del áreas dirección*

| Variable                                                                      | F/D | DM | dm | FM | Fm |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| La gerencia fomenta un buen clima laboral                                     | F   |    |    |    | X  |
| La dirección es participativa                                                 | F   |    |    |    | X  |
| La gerencia delega funciones de forma oportuna                                | F   |    |    | X  |    |
| Actitud de la dirección ante situaciones de toma de decisiones no programadas | D   | X  |    |    |    |
| Motivan a los colaboradores de la entidad                                     | D   | X  |    |    |    |

*fuelle: Elaboración propia*

#### **5.1.4. Evaluación y control**

Esta etapa del proceso administrativo tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establecen las medidas correctivas en caso necesario.

Igualmente, el modelo Estándar de Control Interno implementado en la Cámara de comercio, tiene como propósito fundamental el de orientar hacia el cumplimiento de su misión, visión, de los objetivos y la contribución de los mismos a los fines esenciales, en el marco institucional, por

consiguiente, el sistema proporciona una estructura para el control a la estrategia, a la gestión y a la evaluación.

**Cuadro 11** *Diagnostico del áreas evaluación y control*

| <b>Variable</b>                                                                                       | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>fm</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| La empresa cuenta con un sistema de gestión de control                                                | F          |           |           | X         |           |
| La organización gestiona de manera adecuada los riesgos identificados                                 | D          | X         |           |           |           |
| La organización toma medidas correctivas                                                              | D          | X         |           |           |           |
| La organización evalúa los riesgo de forma sistemática                                                | D          |           | X         |           |           |
| Existen indicadores que permite medir los resultados de la gestión en los factores claves de decisión | F          |           |           | X         |           |

*fuelle: Elaboración propia*

## **5.2. Análisis de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es el esquema de valores y principios que son construidos y compartidos en forma auténtica por los integrantes de la organización, así como también el conjunto de comportamientos y prácticas que son comunes y distintivos de las personas que pertenecen a ella.

En la Cámara de Comercio de Buenaventura se gestionan los principios y valores corporativos con sus respectivas conductas y comportamientos visibles que expresan lo que se espera de los colaboradores de la organización.

### **5.2.1. Principios y valores organizacionales**

#### **5.2.1.1. Principios**

**Responsabilidad Social** Comprometidos con el desarrollo de nuestro grupo de interés, enfocados en la sustentabilidad del modelo socioeconómico y de liderazgo colaborativo, donde se prioriza la competitividad, el emprendimiento, la formalización y la cultura ciudadana.

**Cultura de innovación** Trabajamos enfocados en la construcción permanente de nuevas soluciones que permitan mejorar la prestación de nuestros servicios y el desarrollo de diferentes alternativas de crecimiento para los empresarios.

#### **5.2.1.2. Valores**

**Vocación del servicio** Formamos un equipo altamente calificado, comprometido con el desarrollo de la región y la satisfacción de las necesidades de los empresarios. Trabajando de forma conjunta en la solución adecuada de sus necesidades y en la generación de valor.

**Responsabilidad** Estamos comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, impactando positivamente la región y en particular a los empresarios del Distrito, a través de la prestación de servicios de forma diligente, seria y con la prudencia propia del ejercicio profesional.

**Conducta Ética** Nuestras actuaciones se basan en comportamientos que propendan por la rectitud en todas las acciones del que hacer laboral, siendo reconocidos por el manejo integral de los recursos y las relaciones con nuestros grupos de interés.

**Generación de confianza** Creemos en el valor intrínseco de las personas y las organizaciones, por esto, le apostamos a crecer en un entorno competitivo, que promueva la prosperidad colectiva y el desarrollo sostenible de la región. Mantenemos la credibilidad de nuestros grupos de interés, actuando siempre de forma correcta y potencializando nuestra gestión, a través de alianzas estratégicas. (BUENAVENTURA, 2018)

*Cuadro 12 Análisis cultural*

| Variable                                                                                                       | F/D | DM | dm | FM | fm |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| La entidad tiene valores establecidos y difundidos                                                             | F   |    |    | X  |    |
| Existe una división entre las áreas misionales, como registro público, desarrollo empresarial y administración | D   | X  |    |    |    |
| La calidad personal es idónea para cumplir los propósitos misionales de la organización                        | F   |    |    |    | X  |

*fuentes: Elaboración propia*

### 5.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

#### 5.3.1. Presidencia

Todo presidente de alguna organización, juegan papeles muy importantes dentro de la misma, primordialmente porque en ellos es que prima toda responsabilidad y toda decisión, es por consiguiente que él debe ser el principal motivador de sus colaboradores, ya que eso lleva a excelente convivencia, pero, sobre todo, a que haya un buen clima organizacional.

*Cuadro 13 Análisis del área presidencia*

| Variable                                            | F/D | DM | dm | FM | fm |
|-----------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Los directivos motivan a sus colaboradores          | F   |    |    | X  |    |
| Existen trabas internas para el ejercicio del poder | D   | X  |    |    |    |

*fuelle: Elaboración propia*

#### 5.3.2. Administrativa y financiera

Actualmente, en la gestión contable se realiza oportunamente controles mediante el seguimiento y la evaluación, a la ejecución presupuestal, al manejo de las cajas menores, a los rendimientos financieros proyectados por inversión, a los ingresos por recursos públicos y privados; administrando correctamente el sistema de información y generando informes contables de forma veraz para las entidades de vigilancia y control y dependencias de la cámara de comercio de acuerdo a lo estipulado por la Ley para tal fin.

**Cuadro 14 Análisis del área administrativa y financiera**

| <b>Variable</b>                              | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>fm</b> |
|----------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| El comportamiento de los costos es aceptable | F          |           |           | X         |           |
| La rentabilidad de los activos es aceptable  | F          |           |           | X         |           |
| Existen presupuesto de ingresos y de gastos  | F          |           |           | X         |           |
| La organización tiene planes de inversión    | F          |           |           | X         |           |

*fuentes: Elaboración propia*

### 5.3.3. Competitividad

Para la organización el área de competitividad es importante, debido a que ayudan en el desarrollo y crecimiento de la organización, ya que esta área cumple un proceso el cual su finalidad es generar espacios y herramientas para que la ciudadanía alcance los objetivos propuesto de manera efectiva. Por tal razón se gestionan y realizan proyectos, que brinden soluciones.

**Cuadro 15 Análisis del área competitividad**

| <b>Variable</b>                                                        | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>fm</b> |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Los colaboradores tienen buena comunicación                            | F          |           |           | X         |           |
| Se le da importancia a la innovación                                   | D          |           | X         |           |           |
| La organización gestiona proyectos que brinden solución a las empresas | D          | X         |           |           |           |
| La entidad tiene establecido estrategias para enfrentar el mercado     | D          | X         |           |           |           |

*fuentes: Elaboración propia*

#### 5.3.4. Comunicación y mercadeo

Los medios, acciones y espacios de comunicación que se llevan al interior de la organización, hacen que se articulen los procesos y se facilite la comunicación e integración de los miembros. Los medios de comunicación que actualmente existen al interior de la Cámara de Comercio de Buenaventura, generan información oportuna de los procesos que se llevan tanto interna como externamente, contribuyen a generar una identidad y conocimiento tanto a sus miembros directos, como a sus públicos externos.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que la comunicación es parte esencial en el funcionamiento de todas las organizaciones. Se debe resaltar que, dentro de la institución, siempre se les reitera que la puerta del presidente ejecutivo está abierta para cualquier inquietud, por lo tanto, es evidente como su presidente logra ser un excelente líder; si el funcionario no quiere acercarse directamente a presidencia, también lo puede hacer por medio de algún canal.

*Cuadro 16 Análisis del área Comunicación y mercadeo*

| Variable                                                 | F/D | DM | dm | FM | Fm |
|----------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| La organización cuenta con medios de comunicación        | F   |    |    | X  |    |
| Disposición de medios de comunicación para la promoción. | F   |    |    | X  |    |

*fuelle: Elaboración propia*

#### 5.3.5. Jurídica y registros públicos

Es un área importante, debido a que a través de esta área se sabe con exactitud, la cantidad de empresas que matricularon, renovaron o cancelaron, para de ese modo, acorde a eso proyectarse a futuro.

De acuerdo a lo proyectado para las renovaciones del año 2021, se obtuvo un cumplimiento del 95% frente a la meta propuesta y a lo proyectado en las matriculas, se obtuvo un cumplimiento del 97%, de lo cual se puede decir que se han implementado estrategias para la renovación de la matrícula mercantil.

**Cuadro 17 Análisis del área jurídica y registros públicos**

| <b>Variable</b>                             | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>dm</b> | <b>FM</b> | <b>fm</b> |
|---------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Buena atención al cliente                   | F          |           |           | X         |           |
| Los precios son fijados de acuerdo a la ley | F          |           |           |           | X         |

*fuelle: Elaboración propia*

#### **5.4. Análisis integrado de la situación interna**

A continuación, se presenta el análisis integrado de la situación interna de la Cámara de Comercio de Buenaventura, donde se seleccionaron las variables de mayor impacto para la entidad tanto fortalezas como debilidades.

*Cuadro 18 Evaluación Integrada De La situación Interna*

| <b>Variable</b>                                                  | <b>Situación actual</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Impacto sobre la cámara de comercio de Buenaventura</b>                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Misión, visión y objetivos</b>                                | Actualmente la organización tiene establecida y difundida, la misión, visión y objetivos                                                                                                                | Es una fortaleza alta, debido a que es muy importante que los colaboradores, conozcan, la misión, visión y los objetivos de la organización. (F)                                                                                                                    |
| <b>Participación de los colaboradores en el plan estratégico</b> | Todos los colaboradores de la entidad tiene conocimiento de los procesos internos como del mercado por lo tanto tiene la agilidad en el proceso de toma decisiones de manera oportuna                   | Esta variable representa una gran fortaleza para la Cámara de Comercio ya que por encontrarse en un sector altamente dinámico y competitivo es necesario tomar decisiones de manera efectiva. (F)                                                                   |
| <b>Eficacia de la dirección</b>                                  | La entidad cuenta con una dirección interesada y comprometida con el buen funcionamiento de la organización, de esta manera ejerce procesos administrativos óptimos para alcanzar las metas propuestas. | Al contar con personal directivo con excelentes conocimientos sobre la empresa y el sector es una fortaleza ya que genera ventajas en el momento de la toma de decisiones y de la implementación de estrategias que le permita a la entidad ser más competitiva (f) |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personal idóneo</b>                                       | La entidad cuenta con personal de amplia trayectoria en el sector y tiene gran conocimiento sobre la dinámica de la misma, por lo tanto están en la capacidad de tomar decisiones de manera precisa y efectiva. | Al contar con el personal idóneo los procesos se realizarán de manera efectiva y alineados con los objetivos de la empresa. (f) |
| <b>Sistema de gestión de control</b>                         | La empresa cuenta con un sistema de gestión y control, lo cual ayuda a la identificación de posibles fallas o desviaciones en las metas propuestas, la cual está certificada por la ISO 9001-2010               | Es una fortaleza alta ya que cuenta con información precisa y exacta para identificar y corregir fallas de forma oportuna. (F)  |
| <b>Gestiona de manera adecuada los riesgos identificados</b> | La organización en algunas ocasiones, presenta inconveniente, en cuando a dar soluciones a riesgos imprevistos de manera inmediata                                                                              | Es una debilidad alta, porque esto conlleva a la poca rentabilidad que tienen las empresas. (D)                                 |
| <b>Sistema de comunicaciones</b>                             | La entidad cuenta con un sistema de comunicación                                                                                                                                                                | Es una fortaleza, porque a través de ella se puede divulgar informaciones. (f)                                                  |

|                                   |                                                                                    |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rentabilidad de la empresa</b> | Excelente rentabilidad lo que ha logrado que se preste un servicio con calidad     | Esta variable representa una fortaleza ya que hace que sea sostenible a pesar de las dificultades económicas a nivel nacional (F)                 |
| <b>Liquidez</b>                   | La empresa actualmente ha mejorado su situación de liquidez a través de proyectos. | Es fundamental que una empresa este liquida, para que pueda responden a sus deudas de corto plazo y pertinentemente seguir prestando el servicio. |

*Fuente: elaboración propia*

## **6. Análisis estratégico DOFA**

### **6.1. Evaluación de los factores externos**

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos donde se realiza una clasificación de estos factores en oportunidades y amenazas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo a su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados.

Se le asigna cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización.

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Continuando con el análisis se propone la siguiente matriz EFE para comprender hasta dónde puede llegar la organización de acuerdo a los resultados de la valoración de los diferentes entornos.

**Cuadro 19 Evaluación De Factores Externos E.F.E**

| Factores externos claves |                                                  | Peso %   | Calificación | Peso ponderado |
|--------------------------|--------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| <b>Oportunidades</b>     |                                                  |          |              |                |
| 1.                       | Crecimiento del sector                           | 0,08     | 4            | 0,32           |
| 2.                       | Crecimiento de las importaciones                 | 0,02     | 3            | 0,06           |
| 3.                       | Personal disponible para trabajar                | 0,04     | 3            | 0,12           |
| 4.                       | Nuevos planes de desarrollo                      | 0,04     | 3            | 0,12           |
| 5.                       | Preferencias profesionales y laborales           | 0,04     | 3            | 0,12           |
| 6.                       | Convocatoria para la competitividad e innovación | 0,02     | 4            | 0,08           |
| 7.                       | Relaciones internacionales                       | 0,04     | 4            | 0,16           |
| 8.                       | Inversión tecnológica en los sectores            | 0,04     | 4            | 0,16           |
| <b>Amenazas</b>          |                                                  |          |              |                |
| 1.                       | Disminución de las exportaciones                 | 0,02     | 2            | 0,04           |
| 2.                       | Desempleo                                        | 0,20     | 1            | 0,20           |
| 3.                       | Presencia de grupos armados al margen de la ley  | 0,14     | 1            | 0,14           |
| 4.                       | Deserción de la educación básica y superior      | 0,10     | 1            | 0,10           |
| 5.                       | Extorsiones                                      | 0,20     | 1            | 0,20           |
| 6.                       | Informalidad empresarial                         | 0,02     | 2            | 0,04           |
| <b>Total</b>             |                                                  | <b>1</b> | <b>36</b>    | <b>1,86</b>    |

*Fuente: elaboración propia*

De acuerdo a la ponderación establecida donde 1.0, muestra que las estrategias de la empresa no están aprovechando sus oportunidades y las amenazas no se han evitado, La Cámara de Comercio de Buenaventura, obtuvo una participación de 1.86 se evidencia que la entidad obtuvo una calificación baja, aunque por las condiciones externas y el nuevo rumbo que retoma la organización el componente interno apoyará el escenario externo.

## **6.2. Evaluación de los factores internos**

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos donde se realiza una clasificación de estos factores en fortalezas. Así mismos a cada variable se le asigna un peso en porcentaje, de acuerdo a su importancia teniendo en cuenta los demás factores analizados.

Se le asigna cada factor interno clave una calificación entre 1 y 4 que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización.

Fortaleza mayor: 4

Fortaleza menor: 3

Debilidad menor: 2

Debilidad mayor: 1

Cuadro 20 . Evaluación de Factores Internos (E.F.I)

| Factores internos claves |                                                       | Peso %   | Calificación | Peso ponderado |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| <b>Fortalezas</b>        |                                                       |          |              |                |
| 1.                       | Certificación de calidad (ISO 9001: 2010)             | 0,10     | 4            | 0,40           |
| 2.                       | Eficacia de la dirección                              | 0,06     | 4            | 0,24           |
| 3.                       | Planes periódicos                                     | 0,09     | 4            | 0,36           |
| 4.                       | Participación de los colaboradores                    | 0,04     | 4            | 0,16           |
| 5.                       | Factores claves de decisión                           | 0,04     | 4            | 0,16           |
| 6.                       | Motivación de los colaboradores                       | 0,04     | 4            | 0,16           |
| 7.                       | Acompañamiento de otras entidades                     | 0,04     | 4            | 0,16           |
| 8.                       | Buen clima laboral                                    | 0,10     | 4            | 0,40           |
| <b>Debilidades</b>       |                                                       |          |              |                |
| 1.                       | Gestiona de manera adecuada los riesgos identificados | 0,02     | 2            | 0,04           |
| 2.                       | Actualizado la misión, visión y objetivos             | 0,04     | 2            | 0,08           |
| 3.                       | Análisis de cargos                                    | 0,05     | 2            | 0,10           |
| 4.                       | Trabas internas                                       | 0,10     | 2            | 0,20           |
| 5.                       | Riesgos de forma sistemática                          | 0,05     | 2            | 0,10           |
| 6.                       | Proyectos que brindan solución a las empresas         | 0,08     | 2            | 0,16           |
| 7.                       | Estrategias para enfrentar el mercado                 | 0,10     | 2            | 0,20           |
| 8.                       | Toma de medidas correctivas                           | 0,05     | 2            | 0,10           |
| <b>Total</b>             |                                                       | <b>1</b> | <b>48</b>    | <b>3,02</b>    |

*Fuente: Elaboración propia*

La matriz de análisis de factores internos EFI, permite identificar luego de analizar 16 variables, con un resultado de 3,02 que la entidad está dentro de los promedios de respuesta interna de las necesidades del cliente interno y externo. Ha cumplido en buena manera con la visión, ha mejorado ostensiblemente en los objetivos e indicadores de gestión.

### 6.3. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el listado de las variables analizadas clasificándolas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias que logre el mejoramiento de la entidad.

#### 6.3.1. Listado DOFA

*Cuadro 21 Listado DOFA*

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Certificación de calidad (ISO 9001: 2010)</li><li>2. Eficacia de la dirección</li><li>3. Planes periódicos</li><li>4. Participación de los colaboradores</li><li>5. Factores claves de decisión</li><li>6. Motivación de los colaboradores</li><li>7. Acompañamiento de otras entidades</li><li>8. Buen clima laboral</li></ol>                                       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestiona de manera adecuada los riesgos identificados</li><li>2. Actualizado la misión, visión y objetivos</li><li>3. Análisis de cargos</li><li>4. Trabas internas</li><li>5. Riesgos de forma sistemática</li><li>6. Proyectos que brinden solución a las empresas</li><li>7. Estrategias para enfrentar el mercado</li><li>8. Toma de medidas correctivas</li></ol> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crecimiento del sector</li><li>2. Crecimiento de las importaciones</li><li>3. Personal disponible para trabajar</li><li>4. Nuevos planes de desarrollo</li><li>5. Preferencias profesionales y laborales</li><li>6. Convocatoria para la competitividad e innovación</li><li>7. Relaciones internacionales</li><li>8. Inversión tecnológica en los sectores</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Disminución de las exportaciones</li><li>2. Desempleo</li><li>3. Presencia de grupos armados al margen de la ley</li><li>4. Deserción de la educación básica y superior</li><li>5. Extorsiones</li><li>6. Informalidad empresarial</li></ol>                                                                                                                           |

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3.2. Matriz DOFA

Cuadro 22 Forma: PTPE 15-matriz DOFA

| ESTRATEGIA FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIAS DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer los servicios camerales para el crecimiento del sector y mejoramiento de las relaciones internacionales de las empresas, teniendo en cuenta la tecnología. (F-2,4,5 y 6 y O-1,2,4,7 y 8)</li> <li>➤ Implementar estrategias de cadenas productivas de los subsectores y asociaciones de empresarios que permitan dar soluciones pertinentes. (F-2,3,4 y 5 y O-1,4,6,7 y 8)</li> <li>➤ Preparar los empresarios frente a los retos de la internacionalización y puedan ser competitivos (F-1,2,4 y 7 y O-1,2,4,5,6,7 y 8)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar la participación de los empresarios en proyectos nacionales e internacionales. (D-6 y 7 y O-1,4 y 7)</li> <li>➤ Articular iniciativa para mitigar los riesgos dando soluciones que permitan aumentar el crecimiento de los sectores a nivel tecnológico e internacional. (D-1,5,6 y 7 y O-1,4,7 y 8)</li> </ul>                          |
| ESTRATEGIA FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIADA DA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualizar en normatividad vigente (F-1 y A-6)</li> <li>➤ Impulsar el crecimiento en cobertura en matrículas y en renovaciones en la jurisdicción. (F-1 y 5 y A-6)</li> <li>➤ Apoyar y Promover actividades de Cultura Empresarial y Ciudadana, contando con la participación de colaboradores y empresarios. (F-2,3 y 4 y A-3 y 5)</li> <li>➤ Promover instrumentos y políticas públicas de atracción a la inversión para los empresarios, identificando problemas del entorno. (F-2,3 y 7 y A-2,3,4 y 5)</li> <li>➤ Acercar a la comunidad a través de la difusión de las actividades camerales, las cuales brinden acompañamiento pertinente en el ejercicio de sus labores. (F-2,4 y 7 y A-2,3,5 y 6)</li> <li>➤ Certificar las Costumbres Mercantiles de la Región (F-1 y A-6)</li> <li>➤ Promover los Métodos Alternos de Solución de Conflictos – MASC (F-2 y 6 y A-2,3 y 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover la dinámica de trabajo en equipo, entre las áreas de la Cámara de Comercio de Buenaventura, que brinden acompañamiento a empresarios en cuanto a amenazas. (D-1,5, 7 y 8 y A-3 y 5)</li> <li>➤ Mejorar y actualizar las herramientas administrativas, buzones de sugerencias y servicios registrales virtuales (D-8 y A-1,3 y 5)</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

## 7. Direccionamiento estratégico

### 7.1. Visión

*Cuadro 23 Visión de la organización*

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ELEMENTOS DEL PASADO</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Trabajar con compromiso, equidad y responsabilidad.</li><li>✓ Implementar eficientemente de los recursos han generado excedentes par inversión ha desarrollado un equipo humano comprometido.</li></ul> |
| <b>ELEMENTOS DEL FUTURO</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Implementar la tecnología e innovación como eje fundamental para el desarrollo de las empresas.</li><li>✓ Aportar información de utilidad en la toma de decisiones.</li></ul>                           |
| <b>IMAGINAR LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Generar estrategias de desarrollo tecnológicas e innovadoras.</li><li>✓ Generar información de utilidad para la toma de decisiones de empresas tanto públicas como privadas.</li></ul>                  |
| <b>DISEÑAR ESTRATEGIA</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fortalecer el área de registros públicos.</li><li>✓ Analizar la información, para que pueda servir en la toma de decisiones y así volverse más competitiva</li></ul>                                    |
| <b>PREVENIR LOS OBSTÁCULOS.</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hallar la manera de comunicar eficiente a la comunidad sobre las nuevas líneas de acción de la cámara de comercio de Buenaventura.</li></ul>                                                            |

*Fuente: Elaboración propia*

#### 7.1.1. Formulación de la visión de la Cámara de comercio de Buenaventura

En el año 2027, La Cámara de Comercio de Buenaventura será fundamentada como una entidad conciliadora e integradoras de las necesidades de las empresas en cuanto a los sectores públicos y privados, con excelentes servicios e impulsando proyectos que generen impacto, capacitaciones integrales y aprovechamiento pleno de sus procesos, el aporte de elementos técnicos para la adecuación registral, en ámbitos de calidad y mejora continua en el liderazgo.

## 7.2. Misión

*Cuadro 24 Misión de la organización*

|                                  |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FILOSOFÍA</b>                 | ✓ Origen de estrategias de desarrollo sostenible para las empresas de la jurisdicción de la Cámara de Comercio, a través de la articulación con diferentes entidades públicas y privadas.  |
| <b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>     | ✓ Registros Públicos, Centro de conciliación y arbitraje, servicios de Consultorio empresarial, proyectos, asuntos económicos, competitividad e innovación empresarial.                    |
| <b>USUARIOS Y CLIENTES</b>       | ✓ Empresas formalizadas, comunidad en general.                                                                                                                                             |
| <b>MERCADO META</b>              | ✓ Empresas formalizadas, empresas no formalizadas, comunidad en general, entidades públicas, universidades.                                                                                |
| <b>CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA</b> | ✓ Experiencia en el manejo de los registros públicos, desarrollo de tecnología para la virtualización de los servicios de registro público, potencialidad para el desarrollo de proyectos. |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>    | ✓ Infraestructura amigable con el medio ambiente.                                                                                                                                          |
| <b>IMAGEN PÚBLICA</b>            | ✓ Reconocimiento ante la comunidad como un actor de relevancia para el desarrollo económico de la región.                                                                                  |

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.2.1. Formulación de la misión de la Cámara de comercio de Buenaventura

La Cámara de Comercio de Buenaventura organiza con pertinencia, compromiso y claridad los registros y funciones delegados por el Estado, a través de un talento humano competente y una óptima infraestructura física; a su vez promueve la Competitividad, la innovación y el Liderazgo de los empresarios y comunidad, contribuyendo al desarrollo Socioeconómico de la Región, por medio de la prestación de servicios de Fortalecimiento Empresarial, de seguridad y de métodos alternativos para la solución de conflictos manteniendo a la comunidad informada.

### 7.3. Objetivos de la organización

*Cuadro 25 Objetivos de la organización*

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVOS DE CRECIMIENTO</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Desarrollar y transferir conocimiento para que la sociedad logre una convivencia armónica con su entorno.</li><li>✓ Brindar seguridad a los empresarios en el ejercicio de sus actividades.</li><li>✓ Contribuir a la competitividad empresarial local.</li></ul> |
| <b>OBJETIVO DE CALIDAD</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aumentar la credibilidad y confiabilidad de la información.</li><li>✓ Inclinar por la implementación de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.</li><li>✓ Aumentar la Gestión integral de los procesos.</li></ul>                               |
| <b>OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD</b>            | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fomentar y capacitar líderes profesionales para potencializar el desarrollo local y empresarial.</li><li>✓ Mejorar la prestación de los servicios de la Cámara de Comercio de Buenaventura.</li></ul>                                                             |
| <b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Simplificar los costos de la entidad.</li><li>✓ Generar utilidad, productividad y rentabilidad necesaria para la sostenibilidad de la empresa.</li></ul>                                                                                                          |
| <b>OBJETIVO DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.</li></ul>                                                                                                                                                                                       |
| <b>OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Promover la cultura empresarial local</li><li>✓ Fomentar la buena ciudadanía en la localidad.</li></ul>                                                                                                                                                           |

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.4. Formulación de estrategias

Los planes estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar primacía a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para de ese modo poder cumplir sus objetivos y por ende su misión y visión.

#### **7.4.1. Estrategias ANSOFF**

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957.

Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir:

- Estrategia de penetración de mercado Intensificación de acciones comerciales para conseguir una mayor cuota de mercado con los productos existentes.
- Estrategia de desarrollo de producto Realización de modificaciones de los productos haciéndolos más adecuados para los mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercado Ampliación de los mercados de venta de los productos: nuevos países, nuevos canales, nuevos usos y nuevos segmentos.
- Estrategia de diversificación Implica entrar en nuevos mercados y nuevos productos.

### 7.4.2. Matriz de segmentación

Cuadro 26 Matriz de segmentación

| CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA |                                             | PRODUCTOS TRADICIONALES |                |                                      |                        |                              | PRODUCTOS NUEVOS                  |                     |                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|
|                                    |                                             | Registro Mercantil      | Capacitaciones | Registro Empresas Sin Animo de Lucro | Eventos Especializados | Registro Nacional De Turismo | Alquiler De Salas De Conferencias | Estudios Económicos | Formalización Empresarial |
| MERCADOS TRADICIONALES             | Empresas Formalizadas                       |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Empresas Sin Ánimo De Lucro                 |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Empresas Prestadoras De Servicios Turístico |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Comunidad En General                        |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
| MERCADOS NUEVOS                    | Empresarios No Formalizados                 |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Comunidad En General                        |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Empresarios                                 |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |
|                                    | Entidades Públicas Y Privadas               |                         |                |                                      |                        |                              |                                   |                     |                           |

Fuente: Elaboración propia

## **8. Plan de acción y mejoramiento**

Después de realizar el diagnóstico externo e interno de la organización y se definió el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan es importante establecer estrategias, es decir, establecer planes de acción para el logro de los objetivos y darle coherencia al proceso.

Los planes de acción sirven para guiar, apoyar y comunicar como se va a implementar la estrategia. Las estrategias propuestas comprenden:

- ✓ Análisis de la situación actual
- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Actividades para lograr los objetivos
- ✓ Cronograma tiempo empleado para que se cumpla dicha actividad
- ✓ Responsables de realizar las actividades.
- ✓ Recursos
- ✓ Indicadores
- ✓ Metas

## 8.1. Análisis de la situación actual

A continuación, se hace una descripción de los principales problemas de la Cámara de Comercio de Buenaventura, con el fin de detectar las causas que lo ocasionan, lo efectos y posibles soluciones.

*Cuadro 27 Análisis situacional de la Cámara de Comercio*

|                               | <b>PROBLEMA</b>                                                                                             | <b>CAUSA</b>                                                                                         | <b>EFEECTO</b>                                                                                                                                                                                          | <b>SOLUCIÓN</b>                                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dirección y planeación</b> | Posibles estrategias las cuales no están acorde a los requerimiento de los empresarios                      | No existe un proceso documentado para la planeación de dicho requerimiento                           | Al no existir estrategias claras y precisas que orienten las acciones de la empresa es posible que las decisiones no sean acertadas y se pierda la competitividad frente a los intereses del empresario | Implementar estrategias que permita la integración de todas las áreas que contribuyan a dar soluciones. |
| <b>Registros públicos</b>     | Alta congestión e inconvenientes operativos por la alta afluencia de empresarios que renuevan a última hora | Falta de cultura de los empresarios para renovar los registros tiempo.                               | No se presta un buen servicio al empresario.                                                                                                                                                            | Promover más punto de pagos para esos últimos días.                                                     |
| <b>Competitividad</b>         | Falta de una estructura adecuada para la formulación y gestión de proyectos                                 | No hay instaladas las capacidades para la gestión de proyecto.                                       | Proyectos no ejecutados por falta de estructuración, administración y personal.                                                                                                                         | Crear una unidad destinada solo para proyectos.                                                         |
| <b>Comunicaciones</b>         | Algunos empresarios no tienen conocimiento cuales son los medios virtuales de comunicación                  | No existe asertividad en la comunicación de las actividades, estrategias, y publicaciones económicas | Las personas tienen la idea de que la cámara de comercio de Buenaventura no presta ninguna utilidad.                                                                                                    | Plan de medios de Impacto y capacitaciones                                                              |

*Fuente: Elaboración propia*

## 8.2. Objetivos estratégicos

Comprendiendo lo anterior, se traza los objetivos estratégicos propuestos para mejorar la situación actual de la empresa según los problemas identificados en los análisis anteriores, definidas en las matrices EFE y EFI.

**Cuadro 28 Objetivos estratégicos**

|                                  | <b>Dirigir los recursos humanos</b>       | <b>Aportar al desarrollo empresarial de la organización</b>                              | <b>Originar ingresos económicos</b>                                                                             | <b>Fortalecer los servicios, programas, proyectos y medios de comunicación</b> |
|----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recursos humanos</b>          | Garantizar la satisfacción del empresario | Fomentar el desarrollo local, logrando la satisfacción y la confianza de los empresarios | Inclinarse por la utilización de la tecnología para atender al cliente y los empresarios y generar más ingresos | Garantizar la satisfacción del servicio al cliente, matriculado y afiliado     |
| <b>Procesos</b>                  | Brindar atención personalizada            | Fortalecer el acompañamiento a los empresarios                                           | Incrementar la inscripción de empresas no formalizadas y la renovación de la empresas matriculadas              | Aumentar la confiabilidad de la información                                    |
| <b>Financieros</b>               | Potenciar los activos de la entidad       | Obtener recursos para financiar proyectos                                                | Incrementar los ingresos de la organización                                                                     | Fortalecer el servicio de capacitación                                         |
| <b>Comunicación e innovación</b> | Mejorar la satisfacción de los empleados  | Fortalecer la credibilidad de la organización                                            | Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información                                                | Fomentar programas de mejoramiento y calidad externa e interna                 |

*Fuente: elaboración propia*

## 8.2. Plan de acción

*Cuadro 29 Plan de acción*

| Objetivos estratégicos                                                                                                 | Actividades                                                                                            | Cronograma | Responsables                                            | Recursos                    | Indicadores                                                                                                                                                                       | Metas                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Garantizar la satisfacción del empresario</b>                                                                       | Creación de eventos para empresarios                                                                   | Mensual    | Presidente ejecutivo<br>Área administrativa             | Financieros                 | Índice de satisfacción = % de usuarios que califican como excelente superior a 85%                                                                                                | 85% de los empresarios                              |
|                                                                                                                        | Implementar programas de emprendimiento empresariales                                                  | Semestral  |                                                         |                             |                                                                                                                                                                                   |                                                     |
| <b>Fomentar el desarrollo local, logrando la satisfacción y la confianza de los empresarios</b>                        | Diseñar campaña para posicionar a la organización como centro de comercio y servicio                   | Semestral  | Presidente ejecutivo                                    | Financieros                 | N° de costumbre mercantiles realizadas / N° de costumbres mercantiles programadas * 100%.                                                                                         | Lograr un reconocimiento del 70% de la organización |
|                                                                                                                        | Ampliar la cobertura del servicio de capacitación empresarial a los sectores que demanden el servicio. | Mensual    |                                                         |                             |                                                                                                                                                                                   |                                                     |
| <b>Inclinarse por la utilización de la tecnología para atender al cliente y los empresarios y generar más ingresos</b> | Actualizar de manera constante el portal web de la organización                                        | Anual      | Presidente ejecutivo<br>Área de Comunicación y mercadeo | Tecnológicos<br>Financieros | Índice de inversión en tecnología de punta = Valor de recursos de inversión en tecnología de punta / Total de recursos invertidos por la entidad de acuerdo a Plan de inversiones | Página actualizada en un 100%                       |
|                                                                                                                        | Garantizar la puesta en marcha de los trámites de manera virtuales                                     | Mensual    |                                                         |                             |                                                                                                                                                                                   |                                                     |
| <b>Garantizar la satisfacción del servicio al cliente, matriculado y afiliado</b>                                      | Afianzar la implementación de los transmites virtuales                                                 | Trimestre  | Área registros públicos                                 | Propios de la organización  | Índice de inversión en programas = Numero de programas de mejoramiento / Numero de actividades a ofrecer en el año                                                                | Registro por internet un 50%                        |
|                                                                                                                        | Realizar y ejecutar plan anual de formación                                                            | Anual      |                                                         |                             |                                                                                                                                                                                   |                                                     |

|                                                                                                           |                                                                                             |                          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brindar atención personalizada</b>                                                                     | Implementar la estrategia de comunicación para promover el cumplimiento de los comerciantes | Mensual                  | Área de registros públicos y área administrativa     | Propios de la organización               | N°. empresarios atendidos con el servicio / N° empresarios programados*100%                                                                                                                                                               | Lograr la satisfacción del 80% de los empresarios                         |
|                                                                                                           | Realizar evaluación de desempeño                                                            |                          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| <b>Fortalecer el acompañamiento a los empresarios</b>                                                     | Implementar programas de emprendimiento                                                     | Mensual                  | Área de competitividad                               | Propio de la organización<br>Financieros | Rotación de clientes = Número de clientes nuevos (matriculados)/cancelados/ Total de clientes                                                                                                                                             | La participación del 20% de los empresarios                               |
|                                                                                                           | Eficiencia en el plan de mercadeo y las capacitaciones, cursos, diplomados gestionados      |                          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                           |
| <b>Incrementar la inscripción de empresas no formalizadas y la renovación de la empresas matriculadas</b> | Realizar campañas de matrícula y renovación en todos los municipio de la jurisdicción       | Trimestre                | Área registros públicos                              | Propios de la organización               | Incremento de ingresos matrícula y/o renovación = $\frac{\text{Ingresos generados año vigente de matrícula y/o renovación} - \text{Ingresos generados año anterior de matrícula y/o renovación}}{\text{Ingresos generados año anterior}}$ | Incremento de 10% en matrícula<br><br>Incremento de un 20% en renovación. |
| <b>Aumentar la confiabilidad de la información</b>                                                        | Medir comportamiento de solicitudes de información (certificados, matriculas, etc.)         | Cada vez que se requiera | Área de competitividad<br>Área de registros públicos | Propios de la organización               | Índice de errores en certificados = $\frac{\text{Número de errores en los certificados de registros delegados} / \text{Numero de certificados expedidos}}{100}$                                                                           | Disminuir el 5% de errores y aumentar el 95% en confiabilidad             |
| <b>Potenciar los activos de la entidad</b>                                                                | Alquilar espacios y equipos de la entidad                                                   | Mensual                  | Presidente ejecutivo                                 | Propios de la organización               | Rotación de los activos totales = $\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Activos totales}}$                                                                                                                                                | Incremento del rubro de arrendamiento en un 200%                          |

|                                                                         |                                                                                        |            |                                                            |                                                         |                                                                                                                                                                              |                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obtener recursos para financiar proyectos</b>                        | Diseñar proyectos socio empresariales diseñados, formulados y gestionados              | Trimestral | Área de proyectos<br>Presidente ejecutivo                  | Propios de la organización<br>Financieros<br>En especie | (N° de proyectos gestionados y apoyados / N° de proyectos diseñados y formulado)*100%                                                                                        | 4                                                                                                    |
| <b>Incrementar los ingresos de la organización</b>                      | Planear e Implementar plan de marketing Corporativo                                    | Semestral  | Área administrativa y financiera                           | Financiero<br>Tecnológicos                              | Incremento de ingresos=<br>Ingresos generados año vigente – Ingresos generados año anterior/ Ingresos generados año anterior                                                 | incremento de los ingresos de la organización en un 20%                                              |
| <b>Fortalecer el servicio de capacitación</b>                           | Eficiencia en el plan de mercadeo y las capacitaciones, cursos, diplomados gestionados | Mensual    | Área de competitividad<br>comunicaciones<br>administrativa | Propios de la organización<br>Financieros               | Nro. De usuarios del servicio De capacitación primer año                                                                                                                     | % de crecimiento anual >20%                                                                          |
| <b>Mejorar la satisfacción de los empleados</b>                         | Realizar y ejecutar plan anual de formación, implementando nuevas tecnologías.         | Semanal    | Presidente ejecutivo                                       | Propios de la organización<br>Financieros               | Índice de empleados con necesidades de formación = (Total de Empleados capacitados/Total de capacitaciones proyectadas de acuerdo al plan de formación)*100                  | Lograr formar o capacitar al 100% a los empleados                                                    |
| <b>Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información</b> | Actualizar permanente software donde se manejan los registros públicos.                | Mensual    | Área administrativa y control interno de calidad           | Propios<br>Tecnológicos                                 | Índice de siniestros de información = Numero de sistemas de información afectados/ Numero de sistemas de información actualizados                                            | Ceros sistemas afectados                                                                             |
| <b>Fomentar programas de mejoramiento y calidad externa e interna</b>   | Medir comportamiento del Sistema de Gestión de Calidad                                 | Anual      | Presidente ejecutivo<br>Área de control interno de calidad | Financieros<br>Propios de la organización               | Índice de programas de mejoramiento continuo = Numero de programas de mejoramiento continuo / Numero de actividades y programas a ofrecer en el año de mejoramiento continuo | Lograr que más del 50% de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad sean de planes de mejora |

*Fuente: elaboración propia*

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

### **9.1. Conclusiones**

Una vez finalizando el trabajo de investigación realizado a la Cámara de Comercio Buenaventura, bajo el modelo de direccionamiento estratégico del señor Benjamín Betancourt se encontraron las siguientes conclusiones:

Como resultado de la caracterización e historia se pudo evidenciar que la organización objeto de estudio, ha tenido una larga trayectoria y buena acogida desde su creación.

Se puede evidenciar en la parte del análisis externo una de las oportunidades que se pudieron identificar, son las alianzas o relaciones, que puede realizar para promover planes de desarrollos que permitan el crecimiento de la organización y de ese mismo modo aumentar el reconocimiento de la mismo. En el análisis interno se pudo evidenciar que la organización cuenta con una certificación de calidad (ISO 9001:2010) y con colaboradores participativos que permite garantizar un servicio eficiente.

En la descripción del sector al cual pertenece la organización se pudo conocer el ambiente competitivo y fue posible identificar que la demanda de los servicios que presta la Cámara de Comercio de Buenaventura es constante, ya que la función de dicha organización está basada en brindar asesoramiento a clientes.

A partir de la matriz DOFA, se pudo determinar que esta fue de gran utilidad, debido a que a través de esta se logró analizar cada ámbito y plantear alternativas de mejoramiento, que contribuya a dar una mirada amplia y convincente gracias al cruce que este permite, entre debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas.

Con el direccionamiento estratégico, se pudo replantear la visión y la misión a través de herramientas que permite definir los componentes que debe tener la visión y misión de forma ordenada, clara y concisa. Al igual que la elaboración de objetivos estratégicos o estrategias de la organización.

El plan estratégico es un instrumento que permite adaptarse a los constantes cambios que se presentan durante el desarrollo, debido a que es necesario realizar un seguimiento y control de lo establecido mediante los objetivos estratégicos para dar cumplimiento a las estrategias.

Por último, el éxito de cumplimiento del plan estratégico es un compromiso de toda la organización por lo cual se debe estar estudiando y socializando, es importante que el personal se sienta incluido y comprometido con el crecimiento de la entidad.

## **9.2. Recomendaciones**

Se recomienda revisar y definir presupuesto para dar cumplimiento a las estrategias y planes de acción.

Es importante determinar la tecnología e innovación como eje diferenciador de la oferta ante la creciente competencia de instituciones similares.

Implementar un sistema de compensación de incentivos, atados al cumplimiento de las metas programadas, lo que facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos y elevará la motivación del principal recurso de la organización, el talento humano.

Es importante establecer medios de comunicación efectivos que permitan mantener informada a la comunidad empresarial sobre los proyectos e impactos desarrollados por la Cámara de Comercio de Buenaventura

Es muy importante realizar el seguimiento y actualizar constantemente las herramientas desarrolladas en el proyecto, con el fin de realizar una evaluación y control continuo de los planes propuestos; como también mantener actualizado los sitios web utilizados por la organización.

## 10. Referencias

- Betancourt, B. (2016). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSPORTADORA PINZÓN S.A.S.* (A. P. Rendon, Ed.) Recuperado el 21 de Diciembre de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13185/0593710.pdf?sequence=1>
- Buenaventura, A. D. (6 de Febrero de 2009). *Identificación del Distrito*. Recuperado el 21 de Enero de 2022, de <https://www.buenaventura.gov.co/articulos/informacion-general>
- Buenaventura, C. d. (2016). *Estatutos y codigo de etica y buen gobierno corporativo 2016*.  
Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/estatutos\\_y\\_codigo\\_de\\_etica\\_y\\_buen\\_gobierno\\_corporativo\\_2016.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/estatutos_y_codigo_de_etica_y_buen_gobierno_corporativo_2016.pdf)
- BUENAVENTURA, C. D. (7 de SEPTIEMBRE de 2018). *MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200521\\_manual\\_de\\_calidad.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200521_manual_de_calidad.pdf)
- Buenaventura, C. d. (13 de Enero de 2021). *Estudio sobre los Impactos socioeconómicos y empresariales generados durante el año 2020 en el Distrito de Buenaventura y expectativas 2021*. Obtenido de <https://www.ccbun.org/articulos/estudio-sobre-los-impactos-socioeconomicos-y-empresariales-generados-durante-el-ano-2020-en-el-distrito-de-buenaventura-y-expectativas-2021>

Buenavetura, C. d. (30 de Agosto de 2018). *Conmemoración noventa años Cámara de Comercio de Buenaventura*. Obtenido de <https://www.ccbun.org/articulos/conmemoracion-noventa-anos-camara-de-comercio-de-buenaventura>

Buenavetura, C. d. (31 de ENERO de 2022). *TENDENCIA: SOCIOECONÓMICA Y EMPRESARIAL BUENAVENTURA*. Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20220428\\_estudio\\_socioeconomico\\_2021.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20220428_estudio_socioeconomico_2021.pdf)

Camara de Comercio de Buenaventura. (01 de Enero de 2019). *TENDENCIA: SOCIOECONÓMICA Y EMPRESARIAL BUENAVENTURA 2018*. Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20190131\\_estudio\\_socioeconomico\\_del\\_distrito\\_de\\_buenaventura\\_2018.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20190131_estudio_socioeconomico_del_distrito_de_buenaventura_2018.pdf)

Cámara de Comercio de Buenaventura. (16 de Septiembre de 2020). *Impactos económicos del Covid-19 en el Distrito de Buenaventura*. Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200916\\_informe\\_03\\_tercer\\_informe\\_de\\_tendencia\\_economica.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20200916_informe_03_tercer_informe_de_tendencia_economica.pdf)

Camara de Comercio de Buenaventura. (31 de 01 de 2021). *Estudio socioeconómico Buenaventura 2020*. Obtenido de [https://www.ccbun.org/images/multimedia/20210131\\_estudio\\_socioeconomico\\_2020.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20210131_estudio_socioeconomico_2020.pdf)

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 12 de Noviembre de 2021, de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

fundación, K. (s.f.). *Análisis de contexto político*. Recuperado el 21 de Enero de 2022, de

<https://fundetest.org/analisis-de-contexto-politico/>

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores. Recuperado el 12 de

Noviembre de 2021, de C:\Users\hp\Downloads\pdf-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez\_compress.pdf

*Historia*. (13 de Agosto de 2015). Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de Información

Corporativa : <https://www.ccbun.org/articulos/historia>

Mendez álvarez, C. E. (1988). *METODOLOGÍA, GUÍA PARA LA ELABORAR DISEÑOS DE*

*INVESTIGACION EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS*.

Bogota, Colombia: Segunda Edición. Recuperado el 16 de Noviembre de 2021, de

file:///C:/Users/hp/Downloads/MENDEZ%20ALVAREZ%20%20Metodologia%20Investigacion%20Ciencias%20Economicas%20y%20Administrat.pdf

*Misión*. (13 de Agosto de 2015). Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de

<https://www.ccbun.org/articulos/mision>

*Objetivos estrategicos* . (12 de Octubre de 2018). Recuperado el 23 de Enero de 2022, de

<https://www.ccbun.org/categorias/informacion-corporativa>

Pinzón, A., & Rendon, J. (2016). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA*

*TRANSPORTADORA PINZON S.A.S*. Recuperado el 21 de Enero de 2022, de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13185/0593710.pdf?sequence=1>

*Política de gestión.* (12 de Octubre de 2018). Recuperado el 23 de Enero de 2022, de

<https://www.ccbun.org/categorias/informacion-corporativa>

*Promesa de valor.* (12 de Octubre de 2018). Recuperado el 23 de Enero de 2022, de

<https://www.ccbun.org/categorias/informacion-corporativa>

Quesada, C. E. (13 de Abril de 2011). *Modelo para introducir la Gestión Estratégica en las*

*empresas.* Recuperado el 13 de Noviembre de 2021, de

<https://www.gestiopolis.com/modelo-para-introducir-la-gestion-estrategica-en-las-empresas-mcpe/>

*TENDENCIA ECONÓMICA DE BUENAVENTURA.* (29 de Diciembre de 2021). Recuperado el

21 de Enero de 2022, de Tráfico Portuario Buenaventura 2021. Ene-Sep.:

[https://www.ccbun.org/images/multimedia/20211229\\_trafico\\_portuario\\_buenaventura\\_2021.pdf](https://www.ccbun.org/images/multimedia/20211229_trafico_portuario_buenaventura_2021.pdf)

Vélez, N. T. (2012). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CÁMARA DE*

*COMERCIO DEL.* Obtenido de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10750/0503569.pdf?sequence=1>

Vidal Piedrahita, V. H. (30 de Abril de 2020). *PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL 2020-2023.*

Recuperado el 21 de Enero de 2022, de

[https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/20200707\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_distrital\\_2020\\_2023\\_oficial.pdf](https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/20200707_plan_de_desarrollo_distrital_2020_2023_oficial.pdf)

*Visión.* (13 de Agosto de 2015). Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de

<https://www.ccbun.org/articulos/vision>

Wheelen, T. L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: PEARSON

Educación . Recuperado el 12 de Noviembre de 2021, de

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/2](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2).

Wheelen, T., Hunger, J. (2007).pdf

Wiki, O. C. (19 de Marzo de 2015). *Buenaventura (Valle del Cauca)*. Recuperado el 21 de Enero

de 2022, de [https://wiki.salahumanitaria.co/wiki/Buenaventura\\_\(Valle\\_del\\_Cauca\)](https://wiki.salahumanitaria.co/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca))