

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE
COMERCIO DE TULUÁ PARA EL PERIODO
2016 – 2020**

**ANA JULIA BEJARANO RESTREPO
JULIÁN ANDRÉS ORTIZ MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE
COMERCIO DE TULUÁ PARA EL PERIODO
2016 – 2020**

**ANA JULIA BEJARANO RESTREPO
JULIÁN ANDRÉS ORTIZ MOSQUERA**

**Director:
BENJAMIN BETANCOURT
MBA Administración de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016**

Nota de aceptación

El presente trabajo de investigación fue aprobado por el Director de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle, el Director del Trabajo de Investigación y por el Jurado Evaluador.

Andrés Ramiro Azuero R.
Director Maestría en Administración

Benjamín Betancourt G.
Director del trabajo de investigación

Firma del jurado evaluador

Firma del jurado evaluador

Tuluá, septiembre de 2016

A Dios por habernos permitido llegar hasta este punto de nuestras carreras profesional, por habernos dado salud para el logro de nuestros objetivos propuestos.

Ana Julia Bejarano Restrepo
Julián Andrés Ortiz Mosquera

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos:

A nuestro director del trabajo de investigación, Mg. Benjamín Betancourt, gracias por su dedicación, compromiso y actitud frente al acompañamiento de nuestro proyecto.

A los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración del programa de maestría en administración de la Universidad del Valle ya que con su dedicación nos proporcionaron las bases necesarias en la adquisición de los conocimientos que se aplican en el presente proyecto.

Al doctor Juan Guillermo Vallejo Ángel, presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Tuluá, por su apoyo, comprensión y colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera nos ayudaron en la realización de este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	16
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Formulación del problema. ¿Cuál debe ser el plan estratégico que debe adoptar la Cámara de Comercio de Tuluá para contribuir a la competitividad regional, para el periodo 2016 – 2020?	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 . Objetivo general. Proponer un modelo de plan estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá, 2016 – 2020	20
1.3.2 Objetivos específicos.	20
1.4 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	21
1.4.1 Estado del arte.	21
1.4.2 Marco Teórico	22
1.4.2.1. Direccionamiento estratégico.	22
1.4.2.2. Escuela del diseño.	23
1.4.2.3. Escuelas de posicionamiento	25
1.4.2.4. Prospectiva estratégica.	26
1.4.2.5. Cuadro de Mando Integral.	27
1.4.2.6. Estrategia Competitiva: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	29
1.5 METODOLOGÍA	30
1.5.1 Tipo de investigación	30
1.5.2 Método de investigación	30
1.5.3 Fuentes de información	31
1.5.4 Proceso estratégico	31
1.5.4.1 Caracterización e historia de la organización	31

1.5.4.2	Análisis externo de la organización	31
1.5.4.3	Análisis interno de la organización	32
1.5.4.4	Análisis estratégico DOFA	32
1.5.4.5	Direccionamiento estratégico	32
1.5.4.6	Plan de acción o implementación del plan estratégico	33
1.5.4.7	Retroalimentación	33
2.	CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO	35
2.1.	HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	35
2.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
2.2.1.	Misión	36
2.2.2.	Visión	36
2.2.3.	Política de calidad	36
2.2.4.	Valores	36
2.2.5.	Principios corporativos	37
2.2.6.	Organigrama funcional	37
2.6.1.1.	Departamento jurídico y de registros públicos	38
2.6.1.2.	Departamento administrativo y financiero	38
2.6.1.3.	Departamento promoción y desarrollo empresarial	38
3.	ANÁLISIS EXTERNO	39
3.1.	MACROAMBIENTE.	39
3.6.1.	Entorno geofísico	39
3.6.2.	Entorno económico.	40
3.6.3.	Entorno político	45
3.6.4.	Entorno social	46
3.6.5.	Entorno demográfico	50
3.6.6.	Entorno tecnológico	52
3.6.7.	Entorno ambiental	53
3.7.8.	Entorno jurídico	54
4.	ANÁLISIS SECTORIAL	61
4.1.	DIAMANTE COMPETITIVO.	63
4.2.	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.	67

4.2.1. Competidores existentes	68
4.2.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	69
4.2.3. Amenaza de productos sustitutos	69
4.2.4. Poder de negociación de los proveedores	70
4.2.5. Poder de adquisición de los consumidores	70
5. BENCHMARKING	72
5.2. EMPRESAS A COMPARAR.	72
5.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	74
5.4. PERFIL COMPETITIVO.	76
5.5. RADARES DE COMPARACIÓN	78
5.6. RECOMENDACIONES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ	84
6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	85
6.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	85
6.2.1. Planeación	85
6.2.2. Organización	86
6.2.3. Dirección. La entidad cuenta con el procedimiento de revisión por la dirección. ⁸⁷	
6.2.4. Evaluación y control	88
6.3. ANÁLISIS CULTURAL	89
6.3.1. Valores y Principios	90
6.4. ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	90
6.4.1. Gestión y situación contable y financiera	91
6.4.2. Gestión y situación comercial	92
6.4.4. Gestión de suministros	93
6.4.5. Gestión de la función de investigación y desarrollo ⁹³	
6.4.6. Gestión de los sistemas de información	93
6.4.7. Gestión de recursos humanos	94
6.5. ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACION INTERNA	99
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	102
7.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	102
7.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.	104

7.3. ANALISIS DOFA	105
8. PROSPECTIVA	107
8.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	107
8.2. CALIFICACIÓN DE VARIABLES	108
8.3. ANÁLISIS DEL PRESENTE.	108
8.3.1. Escenario tendencial.	109
8.4. ANALISIS FUTURO	110
8.4.1. Escenario pesimista	110
8.4.2. Escenario optimista.	111
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	112
9.1. MISIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ	112
9.1.1. Formulación de la misión de la Cámara de Comercio de Tuluá	112
9.2. VISIÓN	113
9.2.1. Formulación de la visión de la Cámara de Comercio de Tuluá	113
9.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	114
9.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	114
9.4.1. Estrategias ANSOFF (producto-mercado)	115
9.4.2. Estrategias de portafolio (BCG)	118
10. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	121
10.1. ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	121
10.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.	122
10.3. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.	127
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
11.1. CONCLUSIONES	128
11.2. RECOMENDACIONES	129
12. BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de análisis del entorno económico	44
Cuadro 2. Matriz de análisis del entorno político.	46
Cuadro 3. Indicadores del mercado laboral-total nacional	47
Cuadro 4. Matriz de análisis del entorno social.	49
Cuadro 5. Población por área de residencia urbano/rural Municipio de Tuluá	51
Cuadro 6. Población por área de residencia Tuluá	51
Cuadro 7. Matriz de análisis del entorno demográfico	52
Cuadro 8. Matriz de análisis del entorno tecnológico	53
Cuadro 9. Matriz de análisis del entorno Ambiental.	53
Cuadro 10. Matriz de análisis del entorno jurídico.	55
Cuadro 11. Análisis integrado del entorno	56
Cuadro 12. Empleos generados en el 2015	61
Cuadro 13. Total de empresas creadas en la jurisdicción de Tuluá 2015	61
Cuadro 14. Empresas activas en la jurisdicción por categoría jurídica- 2015	62
Cuadro 15. Análisis estructural del sector	70
Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo	77
Cuadro 17. Análisis interno de la Cámara de Comercio	94
Cuadro 18. Evaluación integrada de la situación interna-planeación	99
Cuadro 19. Evaluación integrada de la situación interna-dirección	99
Cuadro 20. Evaluación integrada de la situación interna-contable y financiera	100
Cuadro 21. Evaluación integrada de la situación interna-organización	100
Cuadro 22. Evaluación integrada de la situación interna-evaluación y control	100
Cuadro 23. Evaluación integrada de la situación interna-gestión comercial	100
Cuadro 24. Evaluación integrada de la situación interna-gestión de suministros	101
Cuadro 25. Evaluación integrada de la situación interna-sistemas de información	101
Cuadro 26. Evaluación integrada de la situación interna-administración de personal	101
Cuadro 27. Matriz de evaluación de factor interno E.F.E.	103
Cuadro 28. Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.	104
Cuadro 29. Matriz DOFA	106
Cuadro 30. Identificación de variables	107
Cuadro 31. Análisis variables presente	108
Cuadro 32. Análisis variable futuro	110
Cuadro 33. Matriz de segmentación	116
Cuadro 34. Estrategias ANSOFF (producto-mercado)	117

Cuadro 35. Estrategias de portafolio (BCG)	119
Cuadro 36. Análisis situacional de la Cámara de Comercio	121
Cuadro 37. Objetivos estratégicos	123
Cuadro 38. Planes de acción	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de mando integral	27
Figura 2. Proceso estratégico para la organización	34
Figura 3. Organigrama	37
Figura 4. FBK como porcentaje del PIB	41
Figura 5. Indicadores de Colombia	42
Figura 6. Colombia y América Latina, crecimiento económico 200-2015	43
Figura 7. Tasa de desempleo promedio anual	47
Figura 8. Diamante Competitivo Cámara de Comercio de Tuluá	66
Figura 9. Diagrama cinco fuerzas de Porter	68
Figura 10. Logo Cámara de Comercio de Cali	72
Figura 11. Logo Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío	73
Figura 12. Logo Cámara de Comercio de Bogotá	73
Figura 13. Logo Cámara de Comercio de Cali	74
Figura 14. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Tuluá-valor y valor sopesado	78
Figura 15. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Cali-valor y valor sopesado	79
Figura 16. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Armenia-valor y valor sopesado	80
Figura 17. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Bogotá-valor y valor sopesado	81
Figura 18. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Barranquilla-valor y valor sopesado	82
Figura 19. Matriz de perfil competitivo para valor-valor sopesado	83
Figura 20. Cadena de valor	89

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción emprendida para eliminar las causas para una no conformidad, defecto u otra situación no deseable existente con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

CAPACITACIÓN: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona.

COMPETENCIA. La competencia es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.

CONSECUCIÓN: Alcanzar, lograr, obtener lo que se pretende o desea.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDAD: Carencia que puede restringir el desarrollo de la empresa frente a condiciones del medio ambiente.

DIAGNÓSTICO: Definición y despliegue de objetivos.

EFE: Evaluación del factor externo.

EFI: Evaluación del factor interno.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logros de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: Es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y la determinación del propósito (o la misión) y

los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de planes de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr esos propósitos.

FORTALEZA: Capacidad de la empresa que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.

ÍNDICES DE GESTIÓN: Unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsables con los grupos de referencia.

LIDERAZGO: Influencia arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

MISIÓN: Función o tarea básica de una empresa.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

PLANEACIÓN: Selección de misiones, objetivos, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un plan de acción entre varias opciones.

POLÍTICAS: Medio por el cual se determinan ciertas reglas dentro de la empresa.

PRESUPUESTO: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa (convertido en números).

PRODUCTIVIDAD: Relación entre lo producido y lo consumido cuantitativamente es la relación entre la cantidad producida y la cantidad de recursos empleados en dicha producción.

PROGRAMA: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

REGISTRO: Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los logros alcanzados.

UTILIDAD: Excedentes de importe de las ventas sobre el importe de los gastos.

VENTAJA COMPETITIVA: Diferencia positiva que presentan los productos y/o servicios de una empresa frente a otra, distinguiéndose entre sus competidores.

RESUMEN

La Cámara de Comercio de Tuluá, es una entidad privada sin ánimo de lucro, de carácter gremial que busca representar a los diferentes empresarios y a la comunidad en general brindando las herramientas necesarias para que puedan cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades; Comprometida con el desarrollo económico del Departamento del Valle del Cauca, impulsando el progreso empresarial, promoviendo el emprendimiento, la innovación, la formalización y la competitividad regional. Esta encargada de complementar, desarrollar y promover las funciones que el estado le delegue, además de todas aquellas acciones económicas y sociales que el medio exija a favor de los empresarios y de la sociedad en general.

El direccionamiento estratégico de la entidad, periodo 2011-2015, en las acciones estratégicas contenidas, no reflejaron la totalidad de las necesidades del empresariado, por esta razón se vio la necesidad de formularlo máxime cuando las circunstancias y el entorno empresarial ha cambiado considerablemente y a una velocidad que no ha permitido la adaptación de sus estrategias a las realidades económicas y empresariales.

El presente proyecto contiene el plan estratégico 2016-2020 para la Cámara de Comercio de Tuluá desarrollado en doce capítulos: Planteamiento y metodología, Caracterización de la empresa, Análisis del entorno, análisis del sector, benchmarking, análisis interno, análisis DOFA, Direccionamiento estratégico y plan de acción.

ABSTRACT

The Chamber of Commerce of Tuluá, is a private non-profit, industry association that seeks to represent the different businesses and the community in general by providing the necessary tools to enable them to meet their expectations and meet their needs; Committed to the economic development of the Department of Valle del Cauca, boosting business progress, promoting entrepreneurship, innovation, formalization and regional competitiveness. This supplement charge, develop and promote the state functions delegated, plus all those economic and social actions that the means required for business and society in general.

The strategic direction of the organization, period 2011-2015, the strategic actions contained did not reflect all the needs of the business community, for this was the need to reformulate especially when the circumstances and the business environment has changed considerably as a speed not it has allowed to adapt their strategies to the economic and business realities.

This project contains the 2016-2020 strategic plan for the The Chamber of Commerce of Tuluá, developed in twelve chapters: Approach and methodology, Characterization Company, environmental analysis, industry analysis, benchmarking, internal analysis, SWOT analysis, Strategic Management and action plan.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo está lleno de cambios e incertidumbre, donde sin lugar a dudas se ha presentado un incremento sustancial tanto en la desregularización de las economías como en el ambiente competitivo que les impone a las organizaciones restricciones cada vez mayores en su gestión; por esto se busca un proceso mediante el cual, éstas puedan analizar información externa e interna para desarrollar estrategias que le permitan anticiparse y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro.

Por esta razón la Cámara de Comercio de Tuluá considera importante la formulación de un plan estratégico que le permita trazar el camino a seguir durante el periodo 2016-2020, que le permita mejorar su desempeño administrativo y operativo.

El proyecto se desarrolla en doce capítulos, el primero consiste en la descripción y caracterización de la Cámara de Comercio de Tuluá, mostrando los principales acontecimientos concernientes al sector, de igual forma se detalla la organización teniendo en cuenta el organigrama, misión, visión y objetivos con los que cuenta actualmente.

El capítulo tres comprende el análisis del entorno de la Cámara de Comercio, a través del cual se definieron las principales características de tipo demográfico, social, cultural, ambiental, económico, político y jurídico. Por medio de este análisis se identificaron variables que influyen en la organización clasificándolas en oportunidades y amenazas.

Posteriormente en el capítulo cuatro se describe el sector de la Cámara de Comercio por medio del diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter a través del cual se define la dinámica del sector

En el capítulo cinco se realizó el ejercicio del benchmarking donde se comparó la Cámara de Comercio de Tuluá con las Cámaras de Comercio de Cali, Bogotá, Armenia y Barranquilla con el fin de identificar los factores de éxito que le ayuden a mejorar su posicionamiento.

Así mismo en el capítulo seis se realizó 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.

El capítulo siete 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 potencializar los factores positivos de la entidad.

En el capítulo ocho se presenta la prospectiva por medio de la elaboración de escenarios, en los cuales se describe de las posibles situaciones que podrá enfrentar la entidad en el año 2026.

Consecutivamente en el capítulo nueve 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.

En el capítulo diez, 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.

Por último se presenta 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.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan 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 sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

De esta forma, el plan 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.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

La Cámara de Comercio es una institución privada, de orden legal, de carácter gremial y sin ánimo de lucro que, de acuerdo con sus características y funciones, promueve el desarrollo de su región y trabaja con sus empresarios en forma unida para hacer de su comunidad un mejor lugar para vivir. Teniendo en cuenta la creciente dinámica que muestran las economías modernas y particularmente la Colombiana, la institución vio la necesidad de asumir un papel más activo en el desarrollo empresarial de la región e incluir dentro de sus actividades, elementos de gestión modernos que les permitiera prepararse, no solo para enfrentar esos constantes cambios, sino también para aprovechar las posibilidades que les brindan diferentes retos del mercado. Es por esto que en el año 2003, la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Tuluá y el equipo administrativo con su Presidente Ejecutivo y con la asesoría de un consultor externo, asumieron el reto de formular el Direccionamiento Estratégico, ejercicio que se desarrolló bajo las más modernas técnicas de Gestión Administrativa y Gerencial.

De acuerdo a las vigencias de los planes estratégicos, estos fueron actualizándose conforme cumplían su propósito y formulados con la perspectiva de la Junta Directiva, el cual tuvo como consecuencia acciones estratégicas con alcances que desbordaban la capacidad operativa, técnica y financiera de la Cámara de Comercio de Tuluá.

En el direccionamiento estratégico periodo 2011-2015, formulado por el asesor externo y después de un ejercicio relativamente profundo quedó definida la misión,

visión, los principios y valores corporativos, los objetivos estratégicos, conocidos y compartidos por todos los colaboradores de la Entidad, que permitieron durante cinco años alinear todas las actividades de la Cámara de Comercio.

Sin embargo para la Cámara de Comercio de Tuluá, como entidad promotora del desarrollo constante y social es importante direccionar sus actividades y establecer parámetros de mejoramiento continuo bajo las estrategias que permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos, enfocados a la satisfacción de los clientes, la falta de un lineamiento orientado a una planeación estratégica definida genera poca eficiencia sobre los procesos propuestos, debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha. Esta situación se presenta por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros.

Por lo tanto, fue necesario realizar un ejercicio de análisis para la formulación de un plan estratégico, moderno, flexible y necesario, para la Cámara de Comercio de Tuluá, que permitiera a través de planes de acción dar respuesta a las nuevas dinámicas empresariales, que aporten al fortalecimiento de la competitividad regional y que generen el valor agregado que la comunidad requiere.

1.1.1 Formulación del problema. ¿Qué factores, situaciones y recursos se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de la Cámara de Comercio de Tuluá, que le permita contribuir a la competitividad regional, para el periodo 2016 – 2020?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Uno de los pilares de mayor importancia para una organización es definir el rumbo que desea tomar, por lo cual es necesario plantear un direccionamiento estratégico, pues es éste el que define el enfoque y el alcance que la institución busca alcanzar a través de un lineamiento que permita guiar a todo el equipo de trabajo por el mismo camino y facilite establecer planes estratégicos que orienten a la entidad al éxito.

Por lo tanto, es necesario analizar información pertinente interna, con el fin de diagnosticar y determinar las estrategias para la formulación de un direccionamiento estratégico, moderno, flexible y necesario, para la Cámara de Comercio de Tuluá, que permita a través de planes de acción dar respuesta a las nuevas dinámicas empresariales, que aporten al fortalecimiento de la competitividad regional y que generen el valor agregado que la comunidad requiere.

Este proyecto permitirá no solamente evidenciar diversas áreas de aplicabilidad de las competencias específicas del administrador, sino que abre nuevas puertas para que otros profesionales y estudiantes encuentren opciones novedosas de aplicación y desarrollo del direccionamiento estratégico, potencializando el ejercicio profesional. Individualmente, esta investigación posibilita aplicación plena de los conocimientos adquiridos durante la formación específica.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 . Objetivo general. Formular el plan estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá, 2016 – 2020

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar la Caracterización de la Cámara de Comercio de Tuluá
- Realizar un análisis de la situación externa e identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector empresarial para identificar el ambiente competitivo en donde se ubica la empresa.
- Realizar el estudio de referenciación con otras Cámaras de Comercio del país para conocer el perfil competitivo.
- Hacer el diagnostico interno y de la Cámara de Comercio de Tuluá e identificar debilidades y fortalezas, así como, causas que generan resistencia al cambio.
- Formular el direccionamiento estratégico para el sistema de gestión de la Cámara de Comercio de Tuluá.
- Formular el plan de acción de mejoramiento del sistema de gestión de resultados de la Cámara de Comercio de Tuluá.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control del plan de mejoramiento para de la Cámara de Comercio de Tuluá.

1.4 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

1.4.1 Estado del arte.

Se consultaron algunos proyectos externos que fueron de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto. Entre ellos “Direccionamiento Estratégico Para La Empresa Mavitours Transportes Especiales S.A” elaborado por Dolly Hayde Quevedo Ibáñez Falon y Mayerly Rodríguez Camacho, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad De La Salle, como requisito parcial para optar por el grado de administrador de empresas.

En el trabajo de grado se detallan los pasos necesarios para analizar la situación actual e interpretan el entorno en que se desenvuelve; determinan las oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas y de esta manera determinan sus necesidades; como base para el diseño de una estructura organizacional que guiará a MAVITOURS Transportes Especiales S.A. hacia un mejoramiento y modernización de sus procesos y a si mismo asegurar su subsistencia en el mercado , el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus servicios.

También se tomó como guía de Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Santiago de Cali, “Propuesta De Direccionamiento Estratégico Que Permita Ajustar La Dinámica Organizacional de la Sociedad Plusag S.A” elaborado por Javier Andrés Cortés Duque como requisito parcial para optar por el grado de administrador de empresas.

El proyecto de grado logró demostrar que la planeación estratégica es la herramienta más apropiada para que la empresa encuentre la forma de direccionarse y posicionarse con fortalezas en el mercado inmobiliario, ya que posibilita el trazo de metas a corto, mediano y largo plazo, en las áreas directivas, de talento humano, de mercadeo y de finanzas. Lo descrito permitirá a PLUSAG S.A. enfocar el rumbo y orden corporativo, de tal manera que sus colaboradores puedan seguir aportando en el análisis de sus fortalezas y debilidades frente a su competencia, aprovechando las oportunidades que brinda este mercado y conociendo más a fondo las amenazas del entorno para optimizar las fortalezas institucionales.

Igualmente se tomó como referencia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Universidad de la Salle, “propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia LTDA.” elaborado por Dany Arnúlfo Durán Rozo y Juan Sebastián Saavedra Buitrago, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas.

Para el diseño del plan estratégico, el primer paso consistió en definir el horizonte de tiempo en el cual se desarrolló el plan, luego de ello se definieron los principios

corporativos. De la misma manera se realizó el diagnóstico estratégico, con base en esta información se definió el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos estratégicos) y por último se realizó la proyección estratégica identificando las áreas estratégicas, proyectos estratégicos y plan de acción a seguir.

El objetivo de la aplicación de las diferentes estrategias presentadas en este trabajo, es que la empresa siga siendo competitiva en el mercado y posea herramientas que faciliten la permanencia, reconocimiento y evolución en el mismo, de la misma forma, cuente con las estrategias administrativas orientadas hacia los objetivos de la organización contribuyendo al mejoramiento continuo de la misma.

Por último, se tomó como guía de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Universidad de la Salle “propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional LTDA” elaborado por Claudia Devia Alvarado y Ángela María Villarraga Valencia para optar el Título de Administrador de Empresas.

Esta investigación nació por la necesidad de plantear un esquema de reorientación administrativa en la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda., sociedad familiar que opera en Bogotá. Una de las principales ventajas del proceso fue el contacto directo que se tiene con la empresa, ya que el grupo investigador se encontraba vinculado laboralmente a ella. El objetivo fue mejorar los resultados de la compañía, tanto monetarios como de gestión, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros.

Para ello se efectuó un diagnóstico en cada área de la empresa y del contexto exterior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se plantearon los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control que aseguren su ejecución. El trabajo tuvo un amplio espectro para la aplicación de conceptos y criterios de administración de empresas.

1.4.2 Marco Teórico

1.4.2.1. Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Para mencionar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas

sus dimensiones a continuación se citan algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez.¹

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.²

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias.

1.4.2.2. Escuela del diseño. Escuela más influyente, propone un modelo de creación de estrategia que concuerda las capacidades internas y las posibilidades externas (FODA).

Las estrategias deben pasar la siguiente prueba:

- Coherencia.- Los objetivos y políticas deben de estar alineados.
- Consonancia.- Debe representar una respuesta adaptada al ambiente eterno.
- Ventaja.- Debe crear una ventaja competitiva.
- Viabilidad.- No debe crear problemas ni agotar los recursos.³

En esta escuela de diseño fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa. Para determinar estas variables se realiza los siguientes análisis:

¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008.p. 69

² Ibid.,p.85

³ Mintzberg H., Bruce Ahlstrand H., y Lampel J. (2003). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica.

- **Análisis Externo.** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas. "En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.⁴

- **Análisis Interno.** El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.⁵

- **Análisis DOFA.** "es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.⁶

Las premisas de esta escuela son:

- La formación de la estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.
- El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.

⁴ Planeación Estratégica- Henry Mintzberg. Universidad Nacional. Sede Palmira 2007. Fundamentos de la Administración. P.23

⁵ Ibid., p.24

⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 2008. p.185

- Sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, pueden procederse a su aplicación.

1.4.2.3. Escuelas de posicionamiento. Existen en la Teoría de la Administración de Empresas tres escuelas de corte netamente racionalista: la escuela del diseño, de la Planificación y la de Michael Porter. La primera, se focaliza en concebir a la estrategia como un proceso de concepción. La segunda sostiene que la estrategia es un proceso formal, siendo Igor Ansoff su máximo exponente y finalmente, la escuela de Michael Porter que entiende que la esencia de la estrategia es un proceso analítico.⁷

- **Escuela de diseño.** En la mitad de los sesenta, Andrew junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica. Sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo DAFO. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse la empresa a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general.⁸

- **Escuela de planificación.** La escuela de la planificación de Ansoff, emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto, sobre la base de la información pasada y poner en marcha este plan. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia de la teoría de sistemas y cibernética.⁹

- **La escuela del posicionamiento estratégico.** Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter. La competencia y ventaja competitiva, eran analizados desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial, le ofrece a la empresa hoy y en el futuro.

⁷ MINZTBERG.H.QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

⁸ GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. [En línea]. 2016. [consultado 2 de febrero de 2016]. Disponible en Internet: <http://manuelgross.bligo.com/content/view/630488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>

⁹ GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. Ibíd.

El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explora la posibilidad de ubicarse en determinado punto, dentro del mapa estratégico, donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios. Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado. Esta escuela tiene sus raíces en los estudios económicos.

Las escuelas de pensamiento estratégico prescritas ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno.

Otro supuesto de estas escuelas está en que la dirección de la empresa tiene tiempo necesario para valorar estas situaciones y formular acciones para reaccionar.¹⁰

1.4.2.4. Prospectiva estratégica. La prospectiva, con sus tendencias y riesgos de cambios bruscos, revoluciona el presente e interpela la estrategia. Por su parte la estrategia se pregunta cuáles son las posibles decisiones y los riesgos de irreversibilidad. Sin embargo, los enfoques y las herramientas casi siempre permanecen separados.

La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

Por lo tanto, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. La elaboración de escenarios ofrece muchas ventajas: partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obligan a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorecen la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales.¹¹

Por otro lado los métodos de prospectivas que se utilizan son:

¹⁰ GROSS Manuel. Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg. Ibíd.

¹¹ MINZTBERG.H.QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

- **Método MIC MAC.** Delimitación del sistema y búsqueda de Variables Clave. El objetivo de esta herramienta es el análisis estructural de estructuración de ideas que permite reflexionar colectivamente. da la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que permite un análisis de doble entrada de las variables relacionadas. Este método tiene por objetivo realizar una revisión de todos los factores de cambio tanto internos como externos y posteriormente determinar a través del Micmac las variables esenciales (Claves o estratégicas) a la evolución del sistema, lo que hace integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario).¹²

1.4.2.5. Cuadro de Mando Integral. Este modelo contempla la misión de la organización porque ésta permite identificar de manera clara la razón de ser de la compañía, su propósito básico y describe la forma en que generara valor al cliente y la visión permite alcanzar la estrategia organizacional propuesta, razón por la cual el CMI parte de la visión y de la estrategia para encaminar todos los esfuerzos de la organización hacia el logro de dicha estrategia a partir de la vinculación de los objetivos estratégicos propuestos y la identificación y alineación de las iniciativas a través de la perspectiva financiera, de procesos internos, del cliente y de aprendizaje y crecimiento sector como lo muestra la figura ¹.

Figura 1. Cuadro de mando integral



Cuadro de Mando Integral [online], 2012, [recuperado el 13 sept 2015] en:
<http://www.lantares.com/blog/bid/331346>

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.¹³

¹² Michel Godet (1997) : Manual de Prospectiva Estratégica. Tomo 2 - Dunod

¹³ Cuadro de Mando Integral [online], 2016, [recuperado el 13 marzo 2016] en: <http://www.lantares.com/blog/bid/331346>

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

- **La perspectiva financiera.** Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.¹⁴

- **La perspectiva del cliente.** Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.¹⁵

- **La perspectiva interna.** Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.¹⁶

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.¹⁷

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

Los Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral Son:

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dió lugar a esas desviaciones.¹⁸

1.4.2.6. Estrategia Competitiva: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La estrategia competitiva de la que Michael Porter habla, implica conocer el sector y su estructura en el que se encuentra la empresa; y el posicionamiento dentro de este. Conociendo claramente lo anterior, según Porter, se puede tener una mejor idea de cómo plantear la estrategia para que sea eficaz, aunque estos dos aspectos no son los únicos a tener en cuenta. Y esto lo explica en el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Estas cinco fuerzas son: La amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes.¹⁹

“Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.”²⁰ Se puede decir que según el autor, es importante conocer muy bien la industria y el sector en el que se encuentra, pues de esta forma la empresa será competitiva en el mercado y puede sobresalir entre los competidores.

Esta teoría y modelo de Porter servirán mucho en la realización de este proyecto, pues con base en este autor, se hará el análisis de las variables externas y el entorno de la industria en la que está la organización. Esta teoría también abarca el concepto de ventaja competitiva.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina s.a., 1991. 1025 p.

²⁰ Ibid., p. 23

- **Ventaja competitiva.** “A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.”²¹ Estas acciones que demuestran si tiene una posición defendible dentro de una industria, se conforman de las estrategias que dan respuesta a las cinco fuerzas competitivas. Hay tres estrategias que el autor indica como claves para lograr una ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación de la competencia y enfoque.

Estas tres estrategias son maneras alternativas que Porter aporta para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y sobresalir en la industria por encima de sus competidores. Esta definición servirá para plantear los factores claves de éxito de la empresa.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación. Según Carlos Méndez “una investigación Exploratoria tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa del desarrollo de una hipótesis, pero tiene otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

El proyecto de grado fue exploratorio-descriptivo porque se buscó construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características del universo investigado orientadas al análisis de modelos teóricos e igualmente se formuló el problema para posteriormente cumplir con los objetivos propuestos; Para ello se acudió a una técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundaméntenle objeto de investigación.

1.5.2 Método de investigación. Para el desarrollo de la investigación se implementaron dos tipos de investigación: el método deductivo y analítico; a partir del estudio deductivo se identificó de manera general los problemas causales de las demoras en el desarrollo de las acciones y poca efectividad a la hora de aportar a la competitividad de la región, y se realizó un estudio analítico porque se identificaron las características de dichas causas y se estableció una relación causa-efecto entre cada elemento de la investigación.

²¹ Ibid., p. 68

1.5.3 Fuentes de información. Las fuentes de información, fueron todos aquellos recursos de los que se dispuso para buscar, localizar e identificar información.

- **Fuentes secundarias.** Se utilizaron fuentes de información secundarias, que fueron recopiladas para la realización de este proyecto, principalmente información obtenida dentro de la organización y textos de autores enfocados a la dirección estratégica, así como documentos de investigaciones que aportaran a la investigación, el desarrollo y la solución de esta.

- **Fuentes Primarias.** Las fuentes de información primarias que se utilizaron en el proyecto, fueron datos suministrados a través de reuniones con el equipo administrativo y con su Presidente Ejecutivo para conocer su punto de vista sobre la dirección que quieren tomar para la empresa; así como observación del comportamiento de la organización, sus empleados y los procedimientos internos.

1.5.4 Proceso estratégico. Para el desarrollo del proyecto se realizó el siguiente procedimiento.²²

1.5.4.1 Caracterización e historia de la organización. Es la descripción de los factores que dió origen a la entidad, buscando tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

1.5.4.2 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.

²² BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas de Betancourt. 2012. Escuela Nacional del Deporte.p.16

- **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.

1.5.4.3 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.²³

1.5.4.4 Análisis estratégico DOFA.²⁴ 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.

1.5.4.5 Direccionamiento estratégico²⁵. 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

²³ Ibid. P.16

²⁴ Ibid.p.18

²⁵ Ibid. P.18

que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

1.5.4.6 Plan de acción o implementación del plan estratégico.²⁶ 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.

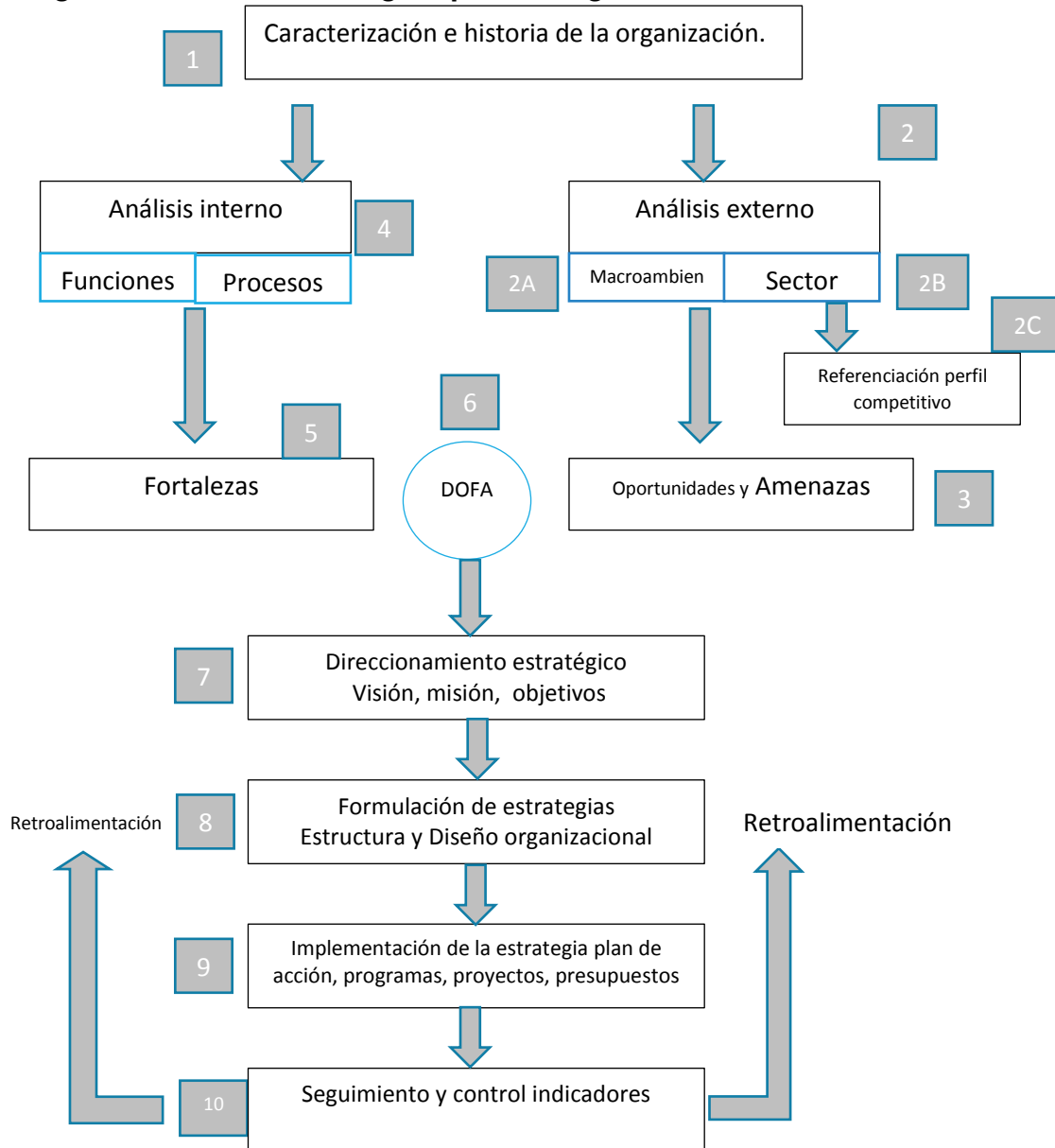
El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo 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.

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

²⁶ Ibid.p.18

Figura 2. Proceso estratégico para la organización



Fuente: BETANCOURT GUERRERO. Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Programa editorial.2013.p.17

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO

2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN ²⁷

El desarrollo de la actividad comercial lograda en Tuluá en los años cuarenta, hizo evidente la necesidad de canalizar sus intereses en una institución que además promoviera otros campos económicos, de donde surgió la propuesta de crear la Cámara de Comercio de Tuluá.

Era Presidente de la República en ese entonces, el doctor Alfonso López Pumarejo; Gobernador del Valle, el doctor Carlos Navia Belalcázar; Alcalde del Municipio de Tuluá, el doctor Luis Mario Orejuela y Presidente del Concejo Municipal, el abogado Marino Dávalos.

El trabajo de cuatro años fructificó en 1945 cuando el Gobierno Nacional por Decreto No.1748 del 19 de julio de ese año, creó oficialmente La Cámara de Comercio de Tuluá.

La Entidad ha ampliado y diversificado sus servicios a la par con el desarrollo de la jurisdicción y su área de influencia, implementando nuevas estrategias que han permitido el mejoramiento continuo en el campo industrial, empresarial, comercial, económico, social y gubernamental.

Se obtiene la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad SGC, bajo la NTC ISO 9001:2000 en el mes de febrero del año 2005. En el año 2006 se amplía el alcance de dicha certificación al periódico institucional 'La Cámara Contigo' y en el año 2008, se renueva el contrato de Certificación.

En el mes de noviembre del año 2007, se implementa El Centro de Atención Empresarial CAE, novedoso concepto de servicio que funciona en las instalaciones de La Cámara de Comercio de Tuluá, a través del cual se busca la simplificación de trámites logrado a través de un convenio suscrito inicialmente entre la Cámara de Comercio y el Municipio de Tuluá con la coordinación nacional de CONFECÁMARAS y el apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Tiene como objetivo principal, facilitar y promover en un solo lugar y con un mínimo de contactos y requisitos, los trámites de creación y formalización de empresas en la ciudad, siendo modelo de atención y servicios entre la comunidad empresarial.

²⁷ Reseña histórica. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en: < <http://camaratulua.org/quienes-somos/> >

2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.1. Misión. Promover la Competitividad y el Liderazgo de la Comunidad Empresarial contribuyendo al desarrollo Socioeconómico de la Región, a través de la Formalización Empresarial, la prestación de servicios de Fortalecimiento Empresarial y de métodos alternativos para la solución de conflictos, manteniendo a la comunidad informada.²⁸

2.2.2. Visión. Ser la Institución integradora de los sectores público y privado, con eficientes servicios e impulsando proyectos que generen impacto para consolidar el Liderazgo de la Región.²⁹

2.2.3. Política de calidad. La Cámara de Comercio de Tuluá está comprometida con la optimización en la prestación de los servicios de Registros Públicos, Métodos Alternos de solución de conflictos, la promoción de la competitividad e información de las actividades institucionales en la jurisdicción, generando sostenibilidad en cumplimiento con los requisitos y mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad a través del fortalecimiento de las competencias de sus funcionarios.³⁰

2.2.4. Valores. Son Valores corporativos aquellos enunciados que se asumen como conductas indispensables por lo tanto obligatorias por parte de todos los miembros de la organización y sobre los cuales la empresa no acepta ninguna transacción es decir que se expresan en valores absolutos de ser o no ser y son ellos:³¹

Lealtad: Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y del honor en cualquier ámbito donde la Cámara de Comercio esté representada por sus funcionarios.

Respeto: Veneración, acatamiento que se da entre los funcionarios en cumplimiento de las actividades institucionales y personales o de convivencia.

Solidaridad: Asociado a la causa, actividad u opinión de la Cámara de Comercio de Tuluá y de las obligaciones contraídas por sus funcionarios.

²⁸ Ibíd

²⁹ Ibíd

³⁰ Ibíd

³¹ Ibíd

2.2.5. Principios corporativos.³² Por su parte existen unos principios que son también conductas pero esperadas de la organización por parte de todos sus miembros y que pueden estar asociadas con sus competencias individuales que en suma constituyen competencias organizacionales es decir que se entiende que todas las personas se desempeñan con igual nivel y ellos son:

Liderazgo: Es el proceso de influir en las actividades colectivas y particulares, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.

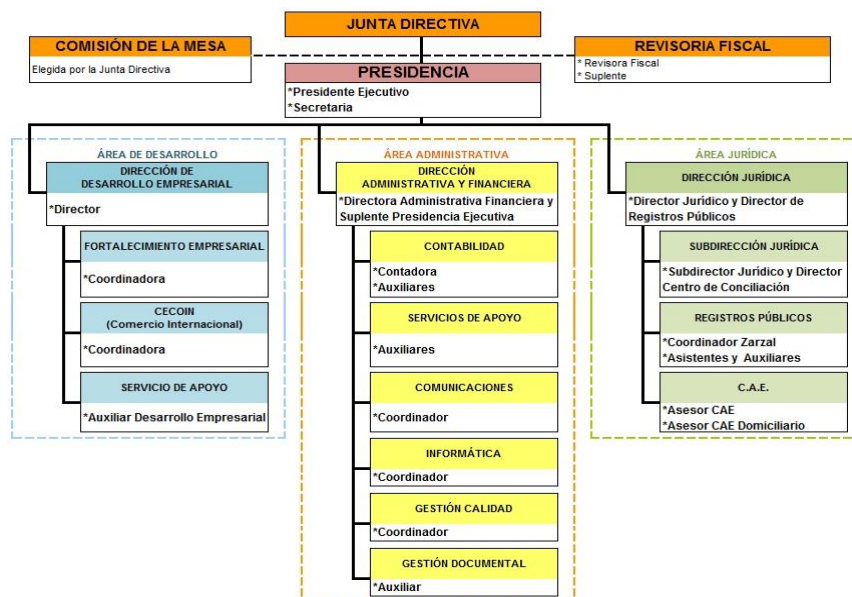
Trabajo en equipo: Obra o resultado de la actividad desarrollada coordinadamente entre varios funcionarios con sentido de cooperación para lograr metas institucionales.

Compromiso y sentido de pertenencia: Obligación contraída o delegación en uno o más funcionarios a fin de lograr un objetivo institucional con eficiencia y eficacia.

Vocación por el servicio: Situación funcional en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde para satisfacer alguna necesidad social en cumplimiento de sus objetivos.

2.2.6. Organigrama funcional³³

Figura 3. Organigrama



Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

³² Ibíd

³³ Ibíd

2.6.1.1. Departamento jurídico y de registros públicos.³⁴ La función del departamento es prestar la función pública de registro en el municipio de Tuluá y su jurisdicción, facilitando a los empresarios el cumplimiento de los deberes legalmente establecidos para el ejercicio de su actividad mercantil de manera formal, mediante el Centro de Atención Empresarial - CAE de la Cámara de Comercio de Tuluá se busca mejorar la prestación de los servicios a través de la simplificación de trámites, con infraestructura adecuada y recurso humano calificado y mediante el Centro de Conciliación y Arbitraje, se brindan métodos alternativos para la solución de conflictos, entre otros servicios prestados por el Departamento Jurídico.

Cuenta con las siguientes áreas:

- Registro Mercantil y CAE
- Contratación
- Conciliación y arbitraje

2.6.1.2. Departamento administrativo y financiero.³⁵ El Departamento Administrativo y Financiero establece su accionar en la planeación, organización, ejecución, control y registro de todas las actividades administrativas y financieras, con el fin de optimizar la utilización de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros para llevar a cabo de una manera adecuada las operaciones que permitan el normal desarrollo de las actividades.

2.6.1.3. Departamento promoción y desarrollo empresarial. El Departamento lidera el proceso misional de desarrollo empresarial teniendo como objetivo brindar herramientas que conlleven al crecimiento de la región.³⁶

³⁴ Ibíd

³⁵ Ibíd

³⁶ Ibíd

3. ANÁLISIS EXTERNO

En el proceso de identificación de oportunidades y amenazas que pueden afectar el desempeño de la Cámara de Comercio de Tuluá, se realizó en uno de los talleres programados para este ejercicio identificando mediante el análisis de los aspectos positivos y negativos del macroentorno las diferentes esferas de: lo social, económico, político, tecnológico y cultural.

3.1. MACROAMBIENTE.

3.6.1. Entorno geofísico.³⁷ La Cámara de comercio se encuentra ubicado en el municipio de Tuluá con jurisdicción de 7 municipios del centro y norte del Valle del Cauca como lo son: Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Tuluá y Zarzal.

Tuluá es un municipio estratégicamente ubicado en el centro del Valle del Cauca, departamento al occidente de Colombia; de ahí que sea llamado "El Corazón del Valle". En la actualidad, se constituye en una de las ciudades intermedia más importantes de Colombia.

Con una población de más de 200.000 habitantes, su área de influencia abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores, lo que le da el carácter de "ciudad región", convirtiéndose en punto obligado de encuentro comercial y de servicios, para esta zona del país.

Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los municipios de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el Océano Pacífico más importante de Colombia a 172 km. Cuenta además con una vía en doble calzada de conexión interdepartamental hacia el sur y norte, destacándose por su excelente mantenimiento vial.

Goza además de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Tuluá es un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante actividad comercial, educador y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región.

³⁷ CAMARA DE COMERCIO DE TULUA. Quienes somos. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en: <<http://camaratulua.org/quienes-somos/>>

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

Tuluá cuenta con poblaciones agrícolas y ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña, pues aunque su área urbana está ubicada sobre los 960 msnm, en su zona cordillerana llega hasta los 4400 msnm en la cumbre del páramo de Amoyá, donde nacen además, siete grandes ríos y más de 70 riachuelos siendo el agua su principal recurso estratégico.³⁸

3.6.2. Entorno económico. El año 2015 tuvo un lento crecimiento mundial y de desaceleración de las economías emergentes. De acuerdo con las proyecciones del FMI llegó al 3.1%, menor al registrado en 2014. En las economías desarrolladas estuvo en 2015 alrededor del 2.0%, en América Latina hubo una leve caída de -3% y para Asia un crecimiento de 6.5% también menor al alcanzado en 2014 cuando aumentó 6.8%.³⁹

En este contexto de desaceleración, las cifras colombianas son exitosas. A pesar de la fuerte reducción del precio del petróleo y su impacto sobre las exportaciones y las cuentas fiscales del país, el crecimiento de Colombia fue muy superior al promedio de América Latina; de acuerdo con la CEPAL, salvo Panamá (5.9%) está por encima de Perú (2.8%), México (2.5%), Chile (2.0%), Argentina (2.0%), Uruguay (1.5%), Ecuador (0.4%), Brasil (-3.5%) y Venezuela (-7.1%), estos dos últimos con disminuciones en su PIB.

En el 2015 la fortaleza de la economía colombiana se fundamentó en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Se está hablando de un país cuyo PIB aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$300.000 millones en la actualidad y a un PIB per cápita superior a US\$6.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000.⁴⁰

Además, la creciente confianza en la economía colombiana atrae grandes montos de inversión. En el año 2000 se recibieron por concepto de IED, inversiones por

³⁸ ALCALDIA DE TULUÁ. Anuario Estadística municipio de Tuluá. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en: < <http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>>

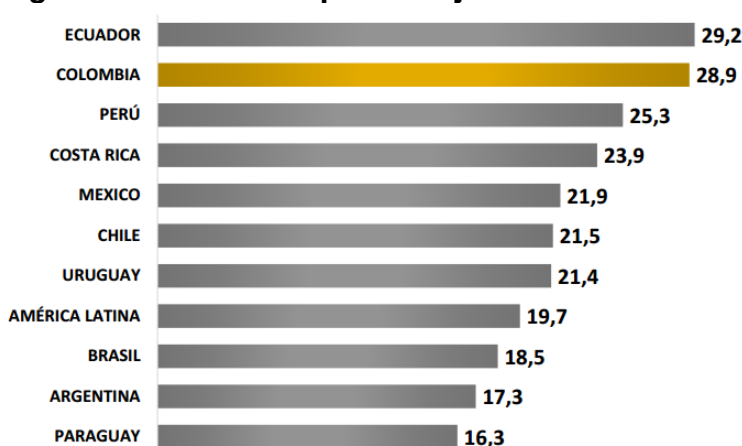
³⁹ FMI. Débil repunte del crecimiento mundial y riesgos que giran hacia los mercados emergentes. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: < <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2016/RES011916AS.htm>>

⁴⁰ FMI. Ibíd.

US\$2.436 millones y se espera que para el 2015 esté alrededor de US\$12.000 millones. Este resultado se logró a pesar de la fuerte reducción de la IED en petróleo y minería, la cual se contrajo más de 30% frente al 2014. Es importante anotar que se espera que la IED hacia el resto de sectores aumente 10%, especialmente en la industria manufacturera y en el sector comercio.

Con lo anterior, la inversión como porcentaje del PIB, por segundo año consecutivo se mantiene en niveles del 30; en el contexto regional el nivel de Colombia junto a Ecuador, están muy por encima del promedio de América Latina 19.7%.⁴¹ (Ver Figura 4)

Figura 4. FBK como porcentaje del PIB



Fuente: DANE, CEPAL

- **Inflación y tasas de interés.** En el 2015, la inflación se convirtió en un importante reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se había mantenido en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República. Esta tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año estuvo alrededor del 6.5%. Para el 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador. El Banco de la República estima que la inflación retornará al rango meta hacia el 2017 y agentes del mercado de valores encuestados por la Bolsa de Valores de Colombia y Fedesarrollo esperan, en promedio, que la tasa de inflación se modere a una tasa de 4.8%.⁴² (Ver Figura 5)

⁴¹ FMI. Ibíd.

⁴² ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>

Figura 5. Indicadores de Colombia

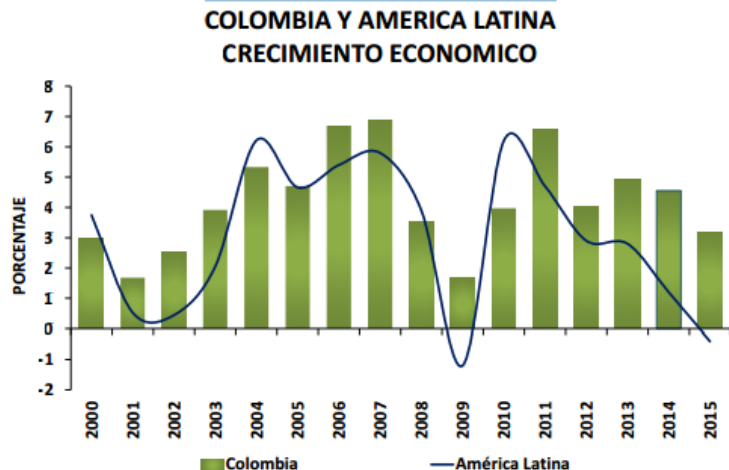
	2000	2010	2014	2015
PIB				
PIB (US\$ Millones)	99.899	287.121	377.947	292.732
Crecimiento Económico	2,9	4,0	4,6	3,2
PIB per cápita	2.518	6.309	7.930	6.073
Comercio Exterior				
Exportaciones (US\$ Millones)	13.158	39.713	54.795	35.591
Industriales (US\$ Millones)	7.073	18.323	19.504	15.964
Importaciones (US\$ Millones)	11.757	40.486	64.029	55.644
Reservas Internacionales	9.004	28.452	47.323	46.758
Meses de importaciones	9,2	8,4	8,9	10,1
Inversión				
Inversión (% del PIB)	14,5	24,5	29,5	29,4
IED (Millones US\$)	2.436	6.430	16.151	12.500
IED (% PIB)	2,4	2,2	4,3	4,3
Deuda (% PIB)				
Deuda Externa (% PIB)	36,2	22,5	26,8	34,5
Entorno Macroeconómica				
Inflación	8,8	3,2	3,7	6,4
Tasa de Interés (promedio anual)	12,1	3,7	4,1	4,5
Mercado Laboral				
Tasa de desempleo (promedio anual)	16,7	11,8	9,1	9,1
Indicadores Sociales				
Afiliados a seguridad social	22.756	40.388	45.492	46.314
Tasa de pobreza	55,0	37,2	29,3	28,2

Fuente: DANE, CEPAL

- **Competitividad.** Se debe lograr que el país esté bien posicionado en el ámbito global, que sea atractivo a la inversión, a la creación de empresas, a la generación de empleos de calidad y a la innovación, con un entorno amigable al crecimiento. En este sentido, los indicadores de competitividad para el año 2015, ubicó a Colombia en una posición intermedia en el mundo. En el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial, el país mejoró 5 posiciones, ubicándose en la 61 entre 140 economías. Se debe aclarar que la cantidad de países incluidos en la medición, cambió de 144 a 140 países, lo que permite interpretar que este año un 42.9% de los países están en mejor posición que Colombia, comparado con un 45.1% el año pasado.⁴³ (Ver Figura 6)

⁴³ ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. Ibíd.

Figura 6. Colombia y América Latina, crecimiento económico 200-2015



Fuente: DANE, CEPAL

Durante el 2015, el crecimiento de la economía colombiana estuvo liderado por el sector de obras públicas, el café, el comercio y el sector financiero. Por el contrario, el carbón, la industria y las edificaciones registraron tasas negativas o estancamiento en el año. En el caso del PIB industrial, el año terminó con un crecimiento nulo. Sin embargo, en el tercer trimestre la manufactura registró un crecimiento del 2.5% y los demás indicadores del sector parecen mostrar que luego de tres años con crecimientos negativos o mediocres, el sector repuntará en el 2016.⁴⁴

Industria El balance de la economía colombiana para el 2015 puede calificarse como positivo, si se tiene en cuenta la difícil situación del resto de países de la región y la incertidumbre de la economía mundial. En el caso de la industria manufacturera, si bien aún se observa cierto rezago frente al total del PIB, es importante anotar que en esta actividad comienza a observarse una leve recuperación en sus principales indicadores, especialmente los tendenciales, lo que nos hace pensar que el año 2016 puede ser mejor que lo registrado en los últimos 18 meses. Al cierre del 2015 se observa un ligero crecimiento tanto en producción como en ventas; hay un buen nivel de pedidos; los inventarios se sitúan en niveles normales y el cumplimiento del presupuesto al cierre del año está alrededor del 97% frente a 94.9% hace seis meses. En un contexto más amplio se encuentra que el desempeño de la industria colombiana es mejor que el observado en la mayoría de los países de la región. Es así como el dato positivo en la manufactura colombiana resulta favorable frente a caídas de -9.6% en Brasil, de -2.6% en Perú o las contracciones en Chile y Ecuador.⁴⁵

⁴⁴ ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. Ibíd.

⁴⁵ ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. Ibíd.

En la actualidad la tendencia apunta hacia la generación de políticas en pro de la apertura de los mercados, a la vanguardia de fenómenos como el de la globalización que incentivan la consolidación de acuerdos y tratados comerciales entre países aliados con el fin de dinamizar la economía. De igual forma las empresas deben estar atentas a las acciones que tomen el gobierno para tratar de disminuir las problemáticas como altos niveles de contrabando y la informalidad que dificultan aún más el accionar de aquellas empresas que actúan basadas en la ley.⁴⁶

Cuadro 1. Matriz de análisis del entorno económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Confianza inversionista.	O			X	
Fortalecimiento de las comisiones regionales de competitividad en el plan de desarrollo nacional.	O				X
Valor del dólar motiva las exportaciones y la producción nacional.	O				X
Convocatorias para la Competitividad e innovación.	O			X	
Sistema de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno Nacional.	O				X
Política de desarrollo productivo.	O				X
Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).	O			X	
Oferta de recursos para el sector empresaria	O			X	
Desempleo.	A	X			
Impuestos nacionales.	A	X			
Empleo informal.	A	X			
Proyecto de Reforma Tributaria.	A		X		
Desestimulación de las importaciones de materias primas, maquinaria y tecnología por valor del dólar	A		X		
Precios del petróleo.	A	X			
Centros de investigación e innovación y apropiación tecnológica de los ya existentes.	A		X		
Inflación	A	X			

Fuente: los autores

⁴⁶ COMISIÓN MUNDIAL SOBRE LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA GLOBALIZACIÓN. POR UNA GLOBALIZACIÓN JUSTA: CREAR OPORTUNIDADES PARA TODOS. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en:< <http://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf>>

3.6.3. Entorno político.⁴⁷ El año 2015 fue sin duda un año relevante para la política nacional pues son varias las decisiones que el calendario institucional impuso a los colombianos.

Se inició el año con lupa en la discusión ya iniciada sobre el Plan Nacional de Desarrollo para los próximos 4 años. En él se establecerán las políticas, planes y programas de desarrollo para el segundo gobierno del presidente Santos y se concretarán las metas y resultados para este período.

Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo ya presentadas, que llevan por título “Todos Por un Nuevo País”, tienen como pilares fundamentales la Paz, la Equidad y la Educación que son calificados como un círculo virtuoso. Las estrategias principales del plan son la seguridad y justicia para la construcción de paz, la infraestructura para la competitividad, la movilidad social y la transformación del campo. Todo lo anterior con una estrategia transversal denominada crecimiento verde.

El Plan de Desarrollo, y en ello no puede quedar duda, está inspirado genuinamente en la posibilidad de firmar un acuerdo de paz con las FARC y desde esta perspectiva, se plantea el objetivo de contribuir a una paz sostenible, a la que debe concurrir el esfuerzo de todos los colombianos. En cualquier caso dice el Plan, previendo las dificultades que pueda tener la negociación en La Habana, las reformas que se plantean y los proyectos que se proponen al país deben realizarse con o sin acuerdo de paz, en tanto que ellos plantean las bases de desarrollo para lograr la convivencia pacífica. Vale la pena resaltar que el Plan contempla un capítulo dedicado a una estrategia articuladora para el desarrollo territorial, que reconoce las diferencias entre las regiones y privilegia sus más relevantes necesidades.

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.

⁴⁷ Perspectivas políticas 2015. [En línea]. 2015 [citado 2016-25-02]. Disponible en: <http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3126:panorama-politico-2015&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348>

- Gobierno corporativo, incremento de número de afiliados para elección de Junta directiva de la entidad.

En la actualidad la tendencia apunta hacia la generación de políticas en pro de la apertura de los mercados, a la vanguardia de fenómenos como el de la globalización que incentivan la consolidación de acuerdos y tratados comerciales entre países aliados con el fin de dinamizar la economía. De igual forma las empresas deben estar atentas a las acciones que tomen el gobierno para tratar de disminuir las problemáticas como altos niveles de contrabando y la informalidad que dificultan aún más el accionar de aquellas empresas que actúan basadas en la ley.⁴⁸

Cuadro 2. Matriz de análisis del entorno político.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Relaciones internacionales.	O			X	
Ley de gobernanza de las Cámaras de Comercio.	O				X
Ley de transparencia.	O				X
TIC's Acuerdos comerciales	O				X
Proceso de paz.	O			X	
Nuevos planes de desarrollo.	O				X
Contrabando e informalidad	A	X			
Impuestos nacionales.	A	X			

Fuente: los autores

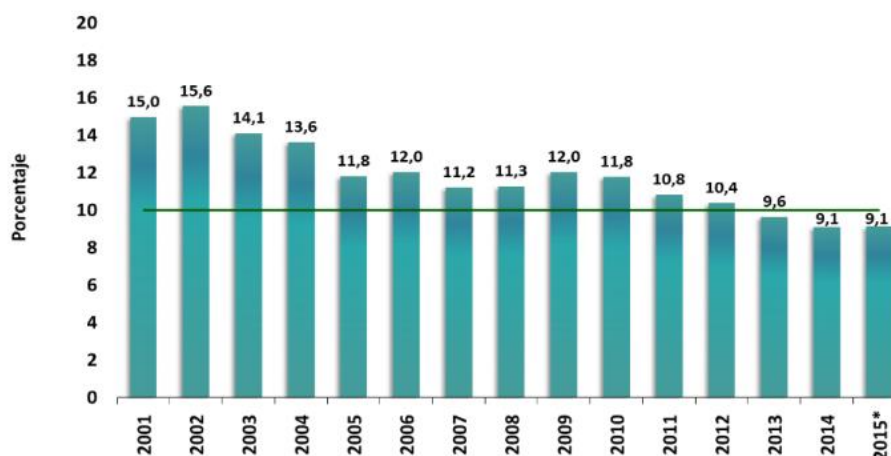
3.6.4. Entorno social.

-Mercado Laboral. En materia laboral, Colombia ha registrado importantes avances durante los últimos años y así lo reflejan sus indicadores. El país ha logrado conservar tasas de desempleo de un dígito, se ha logrado mantener la generación de nuevos puestos de trabajo, a pesar de la desaceleración económica y en los nuevos empleos predomina el empleo formal. Sin embargo aún seguimos siendo uno de los países con mayor desempleo en la región y mantenemos altos niveles de informalidad, siendo estos algunos aspectos relevantes para mejorar en los próximos años.⁴⁹ (Ver figura 7)

⁴⁸ Perspectivas políticas 2015. Ibíd.

⁴⁹ ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>

Figura 7. Tasa de desempleo promedio anual



Fuente: DANE

Por tercer año consecutivo, en 2015, se logra mantener una tasa de desempleo promedio de un dígito. Para el mes de octubre la tasa de desempleo se situó en 8.2%, en tanto que en las 13 ciudades fue de 8,8%.⁵⁰

Cuadro 3. Indicadores del mercado laboral-total nacional

INDICADORES DEL MERCADO LABORAL - Total nacional				
	2014	2015	Variación anual	
	Octubre	Octubre	No.	%
% población en edad de trabajar	79,6	79,8		0,2
Tasa de participación (PEA/PET)	66,5	66,9		0,4
Tasa de Ocupación (O/PET)	61,3	61,4		0,1
Tasa de desempleo (D/PEA)	7,9	8,2		0,3
Tasa de subempleo subjetivo	32,9	29,2		-3,7
Tasa de subempleo objetivo	12,1	10,6		-1,5
Población total	46.448	46.971	523	1,1
Población en edad de trabajar	36.978	37.492	514	1,4
Población económicamente activa	24.591	25.077	486	2,0
Ocupados	22.658	23.024	366	1,6
Desocupados	1.933	2.053	120	6,2
Inactivos	12.387	12.415	29	0,2
Subempleados Subjetivos	8.093	7.316	-778	-9,6
Subempleados Objetivos	2.975	2.649	-326	-11,0

FUENTE: DANE, Encuesta Integrada de Hogares

Fuente: DANE

En términos absolutos, entre octubre de 2014 e igual mes de 2015, la Gran Encuesta Integrada de Hogares reporta un aumento en la población económicamente activa de 486.000 personas y un crecimiento de 366.000 en los

⁵⁰ ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. Ibíd.

ocupados. En cuanto a los desocupados, se registra un incremento de 120.000 personas durante este mismo periodo.⁵¹ (Ver Cuadro 3)

Por ciudades, Quibdó (16,3%) y Cúcuta (14,1%) registran los mayores niveles de desempleo en el trimestre agosto – octubre 2015, con tasas superiores al 14%, muy por encima del 2014. De otro lado, los niveles más bajos de desempleo se observan en Bucaramanga (6,6%), Montería (7,5%+), y Tunja (7,6%). Por actividad económica se encuentra que en promedio en el período enero-septiembre, se generaron 527,000 nuevos puestos de trabajo, comparándolo con el mismo período del año anterior. La actividad que más contribuyó fue comercio, hoteles y restaurantes, con 181,000 nuevos puestos. Le siguen construcción (112,000) y actividades inmobiliarias (112,000). De otro lado, se desvincula personal en los sectores de minería (-18,000) y electricidad, gas y agua (-3,100).⁵²

Los indicadores sociales, han registrado un avance importante en los últimos años. La tasa de pobreza se ha logrado disminuir casi 21 puntos en la última década, alcanzando valores de 28,5% en 2015, a diferencia de 2002, cuando esta cifra ascendía a casi un 50% de la población. Es importante destacar que el porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza para las 13 ciudades logró por segundo año consecutivo, niveles inferiores al 18%, ubicándose en 15,9%. La población por debajo de la línea de pobreza extrema actualmente es de 8.1%, con lo que por segundo año consecutivo se situó en niveles inferiores al 10%, mientras que 13 años atrás, se ubicaba en 17%.⁵³

- **Educación.** Como se ha mencionado con anterioridad, algunos indicadores permiten analizar la dinámica de Tuluá como polo de atracción de una importante región del centro del Valle; dentro de estos se puede mencionar el papel que tiene Tuluá en la oferta de servicios educativos especializados como: Bachillerato Industrial y formación superior. La información de Planeación Departamental del Valle, circunscribe al municipio de Tuluá en el distrito educativo No. 5 del cual es la capital del distrito. Por otro lado, el liderazgo del municipio tanto en educación media vocacional como en educación superior, contando con 23 centros especializados en diferentes modalidades como la industrial, agropecuaria, académico y pedagógico, para el ingreso a un instituto profesional, lo cual genera flujos no solo entre los municipios de estudio sino de otros más, que acuden a Tuluá en busca de educación superior. Es importante destacar la importancia de los centros de educación superior en la región, dado que no solo representa movilidad de personas a Tuluá sino que se puede pensar que esto implica el desarrollo y avance de las zonas de procedencia de dichos individuos, debido a que por medio de la investigación y conocimiento de los distintos niveles del saber se especializan y hacen mejor uso de los recursos o bienes.⁵⁴

⁵¹ Perspectivas políticas 2015. *Ibíd.*

⁵² *Ibíd.*

⁵³ *Ibíd.*

⁵⁴ *Ibíd.*

El sistema de educación superior en Tuluá, cuenta con los servicios de la Universidad del Valle en sus programas regionales y a distancia, y este último representa la mayor parte de su población estudiantil que en su mayoría eran de los principales municipios circunvecinos. De igual forma, el otro centro de educación superior en Tuluá es la Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA), siendo este último el proyecto institucional de educación superior más importante de la región, debido a la oferta educativa relativamente diversificada y a la capacidad física de albergar los estudiantes.

La cantidad de alumnos matriculados en los diferentes centros, y se hace evidente la dominante cifra que constituye el número de alumnos a distancia, que en un 67% son personas de Andalucía, Bugalagrande y Trujillo. Para el año 2000 la UCEVA atendía a 2.700 estudiantes contra 1.520 en 1990. La tendencia creciente en servicios educativos que se venía generando desde los 90's se vio coyunturalmente afectada de los año 1997 al 2000 debido a la recesión regional y nacional. Sin embargo, vale la pena destacar que la diversidad de programas dictados en Tuluá, amplió la demanda alcanzando más de siete municipios circunvecinos y logró causar fenómenos migratorios en la zona.⁵⁵

El nivel de educación media y tecnológica, son las áreas más influyentes en este crecimiento. La población estudiantil capacitada por el SENA en Tuluá amplificó el ejercicio productivo de las empresas y las industrias, obteniendo mejor competitividad y desarrollo social y técnico de los alumnos. En este análisis solo nos centraremos en proyectar los datos del SENA dado que en el periodo de estudio era la institución que absorbía la mayor cantidad de estudiantes preparándose en educación tecnológica y abarcaba de igual manera los alumnos provenientes de los municipios circunvecinos.

De esta información se podría concluir que Tuluá dado sus condiciones en el contexto de la educación genera una alta tasa de cobertura para sus municipios contiguos que dado a desequilibrios regionales no se encuentran en su mismo escenario. En lo que concierne a educación superior, las cifras muestran una tendencia creciente en la cobertura, lo que en términos económicos genera una mayor oferta de personal capacitado para atender labores en los diferentes sectores de su zona de influencia.⁵⁶

Cuadro 4. Matriz de análisis del entorno social.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Políticas de sostenibilidad.	O				X
Políticas de vivienda de interés social sin costo.	O			X	

⁵⁵ Ibíd.

⁵⁶ Escobar, J., Moreno, S., Collazos, J.A. (2013). Composición de la economía de la región Suroccidente de Colombia. Banco de la República.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Niveles de formación y educación	O			X	
Distribución porcentual de actividades económicas: comercio 52.9%	O			X	
Cooperación internacional.	O				X
Interés de la comunidad empresarial y en general de la comunidad por capacitarse y mejorar su perfil y competencias.	A	X			
Fenómenos sociales (Drogadicción, explotación sexual, suicidios, pandillas juveniles, explotación de menores, deserción escolar, etc.).	A		X		
Informalidad empresarial	A	x			

Fuente: los autores

3.6.5. Entorno demográfico. El extraordinario desarrollo que han experimentado las ciudades durante los últimos tiempos es uno de los fenómenos más importantes de la historia contemporánea. El papel que desempeñan las ciudades permite afirmar que hoy se vive en una sociedad esencialmente urbana. Ciertamente cada vez es mayor la proporción de población que vive en las ciudades, mientras que el espacio rural tiende a despoblarse. Estos fenómenos llevan a indagar cuál es el papel que desempeña la ciudad dentro de su región y qué tipo de relaciones se establecen entre la ciudad y el campo. La variable demográfica es una herramienta que facilita la interpretación de los movimientos poblacionales y que en este trabajo es un elemento de análisis para explicar la importancia de Tuluá como eje organizador de la región central del Valle del Cauca.⁵⁷

Teniendo en cuenta la información de los censos de 1993 y 2005 se hicieron las proyecciones anuales calculando así la tasa de crecimiento. Esta se mantiene estable en los últimos 5 años con 1.22. La población del Municipio de Tuluá analizada en los años 1993 al 2012 ha mostrado una tasa de crecimiento anual decreciente, reflejo del control de la natalidad, el incremento de la escolaridad y el incremento de las oportunidades laborales y de estudios superiores en la mujer Tulueña.

El Municipio se caracteriza como una de las ciudades de Colombia con crecimiento poblacional importante con un grado de urbanización del 86.2 ubicándolo según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística como el Municipio número 29 en población en Colombia y el número 4 en el departamento del Valle del Cauca.⁵⁸

⁵⁷ DANE. Una aproximación a la medición. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en:< http://www.dane.gov.co/candane/images/Publicaciones/revistaiv_enero2015_diciembre2015.pdf>

⁵⁸ SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en:< www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=17097>

El crecimiento poblacional tanto urbana como rural del Municipio de Tuluá del 2007 al 2012 el crecimiento ha sido exponencial en la zona urbana mientras que el crecimiento de la zona rural va en disminución muy posiblemente por los problemas sociales que el municipio presenta por el desorden público, las oportunidades laborales y de estudio en el casco urbano entre otras. (Ver Cuadro 5)

Cuadro 5. Población por área de residencia urbano/rural Municipio de Tuluá

DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL POBLACIÓN 2007-2012					
AÑO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN URBANA	% URBANO	POBLACIÓN RURAL	% RURAL
2007	192.082	165.259	86,04	26.823	13,96
2008	194.446	167.387	86,08	27.059	13,92
2009	196.834	169.531	86,13	27.303	13,87
2010	199.264	171.704	86,17	27.560	13,83
2011	201.688	173.870	86,21	27.818	13,79
2012	204.138	176.059	86,24	28.079	13,76

Fuente: DANE

-Grado de urbanización El grado de urbanización del Municipio de Tuluá es del 86.2 % respecto al resto de la población, observándose que la mayoría de los habitantes vive en área poblada principalmente en el casco urbano y en corregimientos cercanos como Agua Clara, Tres Esquinas, Bocas de Tuluá, La Palmera, Campoalegre, los Caímos y Nariño. No obstante existen asentamientos dispersos como los corregimientos de Santa Lucía, Monteloro y Barragán.⁵⁹

Cuadro 6. Población por área de residencia Tuluá

Municipio	Población cabecera municipal		Población resto		Población total	Grado de urbanización
	Población	Porcentaje	Población	Porcentaje		
Tuluá	176059	86.24	28079	13.76	204139	86.2

Fuente: DANE

Por otro lado, se observa un incremento en el control de la natalidad, lo cual es reflejo de mejoría en las condiciones generales de la población; pues es reconocido que este aspecto es impactado por el incremento de la escolaridad, la inmersión de la mujer al mercado laboral y el espaciamiento en la fecundidad, reconocidos como factores que presentan los países desarrollados y que incrementan el producto interno bruto de una región. Tuluá presenta un gran problema social ocasionado por diferentes grupos armados al margen de la ley que se han asentado en el Municipio y por el micro tráfico. Como Municipio

⁵⁹ SECRETARÍA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Ibíd. P.66

receptor (16.677 personas, año 2012), ocupa el tercer puesto en el departamento después de Cali y Buenaventura.⁶⁰

La Población en Situación de Desplazamiento (PSD) vive una difícil situación social y económica que afecta su salud. Se trata de una población con bajo nivel de escolaridad y preparación técnica para ingresar a laboral en sus nuevos sitios de ubicación.

Se observa la mortalidad masculina en Jóvenes aumentada, muy probablemente a causa del desempleo, el incremento de grupos al margen de la ley en el Municipio.

Cuadro 7. Matriz de análisis del entorno demográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de natalidad	O			X	
Tasa de mortalidad	A		X		
Promedio personas por edad	O			X	
Distribución población por edad (3y 4)	O			X	
Índice de desempleo	A		X	X	

Fuente: los autores

3.6.6. Entorno tecnológico. Se relaciona con la dinámica de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías; la existencia de entidades y recursos dedicados a la investigación; el desarrollo y la transferencia de tecnología y asistencia técnica; las restricciones y el costo para acceder a innovaciones tecnológicas; la adopción y la tasa de adopción de tecnología.⁶¹

- Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF; la implementación del sistema JSP7, software gestionado por Confecámaras para facilitar procesos internos de manejo de información administrativa, financiera, ejecutiva de las entidades camerales.
- Demasiados requerimientos técnicos en las convocatorias de proyectos y emprendimiento, la asistencia técnica es muy baja hacia la entidad en transferencia de conocimiento especializado.
- Aplicación de sistemas y plataformas que facilitan la gestión registral de la entidad.⁶²

⁶⁰ SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL TULUÁ VALLE DEL CAUCA. Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. Ibíd. P.66

⁶¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Tecnología e innovación: impacto en la competitividad. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: < <http://www.banrepcultural.org/node/69886> >

⁶² Ibíd.

Cuadro 8. Matriz de análisis del entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Tendencia a la virtualización.	O				X
Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF; la implementación del sistema JSP7	O			X	
Masificación del acceso internet.	O				X
Programa de gobierno en línea y datos abiertos.	O				X
Aplicación de sistemas y plataformas que facilitan la gestión registral de la entidad	O				X
Cultura de inmersión a la virtualización.	A	X			
Niveles de apropiación a las TIC.	A		X		
Apoyo a emprendimientos de base tecnológica.	A		X		

Fuente: los autores

3.6.7. Entorno ambiental. Con el objetivo de disminuir el impacto sobre el medio ambiente y contribuir a mejorar las condiciones actuales de los ecosistemas, las empresas, sin importar su tamaño o vocación, han venido implementando una serie de programas de Responsabilidad Social Empresarial enfocados en la conservación y recuperación ambiental.

Una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.⁶³

Los tres principios ambientales del Pacto son mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente; emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental, y alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías favorables al medio ambiente.

Cuadro 9. Matriz de análisis del entorno Ambiental.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Incremento de los programas tendientes a incentivar el reciclaje	O			X	
Normatividad para protección medio ambiente	O			X	

Fuente: los autores

⁶³ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Empresarios, comprometidos con el medio ambiente. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: < <http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/tendencias/4440/empresarios-comprometidos-con-el-medio-ambiente.html> >

3.7.8. Entorno jurídico. Las Cámaras de Comercio en Colombia, como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público – privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional. Estas entidades 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 mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma. También están sujetas en sus actos de administración, gestión y contratación, a las normas de carácter público que les sean aplicables a los particulares que ejercen funciones administrativas por delegación legal, cuando así se disponga expresamente en las mismas, la cual tiene diferencias con la aplicable a los delegatarios de funciones públicas en virtud de un contratos o un acto administrativo, las cuales que deberán ser tenidas en cuenta por tratarse de normas de aplicación restrictiva y exegética.⁶⁴

Colombia le apuesta a un Sistema de Cámaras de Comercio moderno y correspondiente con las necesidades actuales, soportado en una plataforma jurídica que le permita alcanzar un ordenamiento coherente, y facilite la gestión antes de obstaculizarla. Un Sistema que preserve los principios de unidad de criterio y respeto por las autonomías institucionales para contribuir, con peso específico, al desarrollo empresarial del país.

De ésta manera se ha dado el primer paso en la construcción de un estatuto orgánico de las cámaras de comercio, donde se integran y articulan las normas que reglamentan su funcionamiento, ámbito y alcances, lo cual redundará en el desarrollo de las regiones colombianas y de su tejido empresarial.

El compromiso de las cámaras de comercio con el desarrollo empresarial del país, hace que CONFECAMARAS comparta el sentimiento de los empresarios en cuanto a la inseguridad y falta de amparo de su actividad económica, por parte del Estado, a raíz del desorden normativo, de la “inflación” legislativa, de la incoherencia y falta de propósito entre los reguladores, así como de la condición casi “secreta” como se formula, en ocasiones, la regulación económica. La normatividad, para ser efectiva, no sólo debe acertar en lo técnico, adicionalmente debe verse como legítima, esto es, clara para los destinatarios porque debe cumplir la función de proteger a la sociedad en su conjunto. Si la regulación es

⁶⁴ CONFECAMARAS. Introducción a Cámaras de Comercio. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>>

vista como una limitación irracional de la libertad de empresa, el resultado afectará el crecimiento de la actividad económica. Por el contrario, si es vista como racional, la regulación se convierte en la mejor garantía de esa libertad, estimulando la creación de empresa y la generación de producto social.⁶⁵

Cuadro 10. Matriz de análisis del entorno jurídico.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Legislación comercial	O				X
Pagos de impuestos que rige la ley	A	X			
Leyes que amparan a los trabajadores	A		X		
Reformas tributarias	A	X			
Acompañamiento de entidades como Confecámaras, Asocámaras	O	X			

Fuente: los autores

⁶⁵ CONFECÁMARAS. Régimen Legal de las Cámaras de Comercio. [En línea]. 2010 [citado 2016-08-02]. Disponible en: <<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>>

Cuadro 11. Análisis integrado del entorno

Entorno	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
ECONÓMICO	Desempleo	La tasa de desempleo está relacionada estrechamente con la pobreza y desigualdad, al país y a las organizaciones entre menos tasa de desempleo tenga es mejor porque se ve un equilibrio una distribución del dinero rotando y activando la economía.	La desaceleración de la economía comenzó a sentirse en el mercado laboral al registrar enero una tasa de desocupación de 11,9% superior en más de un punto al presentado en 2015 de 10,8%.	Al aumentar el desempleo, por la incapacidad del sector formal de ocupar a toda la población, se produce un incremento del sector informal. Esto se puede corroborar cuando se observa la dinámica anticíclica que presenta el sector.
ECONÓMICO	Tratado de libre comercio	Los TLC pueden generar apertura a grandes mercados, aumentando la disponibilidad de insumos y productos.	El país debe ser competitivo, y hacer los ajustes pertinentes para que la apertura de los mercados no tenga impacto negativo.	Una clara estrategia de comercio exterior y un adecuado manejo de los negocios internacionales pueden significar el éxito comercial de las empresas.
SOCIAL	Niveles de formación y educación	Algunos indicadores permiten analizar la dinámica de Tuluá como polo de atracción de una importante región del centro del Valle; dentro de estos se puede mencionar el papel que tiene Tuluá en la oferta de servicios educativos especializados como: Bachillerato Industrial y formación superior.	Se puede observar el liderazgo del municipio tanto en educación media vocacional como en educación superior, contando con 23 centros especializados en diferentes modalidades como la industrial, agropecuaria, académico y pedagógico, para el ingreso a un instituto profesional, lo cual genera flujos no solo entre los municipios de estudio sino de otros más, que acuden a Tuluá en busca de educación superior.	Esto implica el desarrollo y avance de las zonas de procedencia de dichos individuos, debido a que por medio de la investigación y conocimiento de los distintos niveles del saber se especializan y hacen mejor uso de los recursos o bienes.
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB	El crecimiento del PIB es crucial para una economía, ya que un aumento del mismo refleja un aumento de la actividad económica.	Según el Dane, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 3,1% en 2015 y en el cuarto trimestre 3,3%. Los sectores destacados fueron Servicios financieros, inmobiliarios con un 4,3% y Comercio, restaurante y hoteles con un 4,1%	Este crecimiento de la economía significa más empleos, oportunidades, inversión y confianza del mundo entero

Entorno	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
SOCIAL	Informalidad empresarial	Las Cámaras de Comercio han constatado que las empresas son informales por su incumplimiento a lo ordenado en la ley, y por su estructura empresarial frágil y vulnerable ante los sucesivos cambios del entorno, que traen consigo nuevas exigencias del mercado a las que no están en capacidad de responder.	La información sobre informalidad es escasa y por lo tanto no permite estudiar el fenómeno en la profundidad deseada. Sin embargo, varios aspectos deben destacarse. Primero, la mayoría de microempresas operan en la informalidad, siendo esto más frecuente entre las más pequeñas. Segundo, la informalidad empresarial se traslapa con la laboral, pues en muchos casos tanto la empresa como el empresario no cumplen con los requisitos de Ley, es decir que la empresa no está registrada y el empresario en su función de trabajador no cotiza a seguridad social.	La Cámaras de Comercio del país, vienen trabajando en distintas iniciativas de formalización empresarial y laboral, con la certeza de que la formalización es un mecanismo eficaz para: mejorar la gestión en las empresas; reafirmar el compromiso gremial con el trabajo decente; hacer una sociedad más justa, e insertar un creciente número de empresas, actividades económicas y personas en la economía formal del país como pilar fundamental de la Política Nacional de Competitividad Colombia. De esta manera, la matrícula mercantil constituye el instrumento más importante para el control de la economía, la formalización empresarial, y es un importante soporte de la política de control a la evasión y vinculación de nuevos contribuyentes.
ECONÓMICO	Crecimiento de la inflación	La existencia de inflación durante un período implica un aumento sostenido del precio de los bienes en general, lo cual afecta la capacidad adquisitiva de la población disminuyendo su capacidad de compra y por ende su calidad de vida.	Esta tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año estuvo alrededor del 6.5%. Para el 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador.	Cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.

Entorno	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
SOCIAL	niveles de mortalidad empresarial	Cuando los proyectos empresariales iniciados no alcanzan su madurez y desarrollo se debe encarar la toma de decisión sobre la terminación de las actividades. Tal definición debe adoptarse en forma adecuada. Si esta fase no se realiza debidamente, los cargos a nombre del empresario, por el ejercicio de la actividad empresarial, seguirán corriendo en la SIC, la DIAN, la Cámara de Comercio y en las demás entidades donde haya registro de la empresa.	✓ En el año 2015 se cancelaron 1.078 empresas que generaban 1.780 empleos, reportaban activos por \$17.206 millones y unas ventas de \$33.897 millones. El 50,4% de las empresas canceladas (543) eran del sector comercio y reparaciones, que generaban \$27.145 millones en ventas (80%) y reportaban \$9.671 millones en activos (56%). Del total de empresas canceladas, el 74% estaban matriculadas en Tuluá (798), con un 75,4% de los empleos y un 84,5% en activos; seguido de Zarzal con el 14,4% de las empresas canceladas (155), 12,1% de los empleos y el 7,6% de los activos.	El registro debe permitir que un empresario pueda tomar decisiones acerca de localización de un establecimiento de comercio en una zona específica de una ciudad.
	Posición geográfica	La cámara de Comercio de Tuluá, su jurisdicción está conformada por los municipios de Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Trujillo, Riofrío y Zarzal.	La ubicación geográfica estratégica se ratifica por hacer parte del corredor urbano regional Buga – Tuluá – La Paila, el más intenso movilizador de flujos de mercancías y de personas del suroccidente colombiano.	Es positiva esta variable ya que la cámara de comercio al estar ubicada en este municipio, y al ser un importante nodo y polo motriz del desarrollo socioeconómico de la región. Es reconocida como una ciudad de negocios de alto dinamismo económico soportada en una estructura agroindustrial, comercial y de servicios íntimamente enmarcada en encadenamientos productivos subregionales que atiende un mercado de 600 mil consumidores localizados en los 13 municipios del centro del Valle, de los cuales es el epicentro urbano y comercial.
POLITICO	Impuestos nacionales	Los principales impuestos nacionales -impuesto de renta, impuestos laborales (contribuciones a la seguridad	En países donde la carga fiscal y administrativa es elevada, los empresarios tienen más incentivos para operar en el sector informal.	El costo y el trámite que se debe hacer para cumplir con las obligaciones tributarias en el país no ayudan a la competitividad.

Entorno	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
		social y aportes parafiscales) e impuesto a las transacciones financieras- todavía le suponen a una empresa mediana el 56,9% de su beneficio comercial y los de orden municipal -impuesto de industria y comercio (ICA), predial, delineación urbana, sobretasa bomberil y sobretasa medioambiental- el 13,0%.		
TECNOLÓGICO	Masificación del acceso a internet	Actualmente el sector tecnológico y de medios de comunicación digitales han logrado un desarrollo alto, lo cual ha permitido la integración de una o más áreas en la organización	Los avances tecnológicos enfocados a las comunicaciones marcan un parámetro de integración en lo que se refiere a: información, desarrollo, gestión del conocimiento, control, automatización, etc. La tecnología en este tipo de organizaciones debe generar tendencia a desarrollos que permitan darle valor agregado, competitividad y procesos modernos al entorno general.	Para el sector empresarial se convierte en una oportunidad mayor estar a la par de las tecnologías de punta, tanto en el ámbito de la comunicación como en el desarrollo de los procesos productivos.
AMBIENTAL	Normatividad para protección del medio ambiente	La sostenibilidad empresarial, basada en su nivel de competitividad, depende del equilibrio de tres variables: adecuado manejo de recursos entre ellos los de medio ambiente, bienestar social de los empleados y la comunidad y el desarrollo económico de la empresa.	Uno de los beneficios del desarrollo de innovaciones ecológicas es la contribución a reducir costos propios de la empresa, la implantación de tecnologías ecológicas, puede mejorar el rendimiento, proporciona oportunidades para la innovación e incrementa la competitividad gracias a una mayor eficacia de los recursos.	El cuidado ambiental, conduce a las organizaciones a que aumente y fortalezca su competitividad empresarial.
JURÍDICO	Reformas tributarias	Al hablar de tributación, se hace referencia a los impuestos que las personas, empresas u organizaciones deben pagar al	La Reforma Tributaria a inició del año 2016, la industria colombiana enfrenta un aumento en la carga fiscal importante a sus	Estas cargas, aunque buscan aumentar el recaudo nacional, desincentivan la inversión privada nacional e internacional, debido a las altas tasas de estos impuestos

Entorno	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN A/O
		Estado por distintos aspectos.	utilidades que ya era notablemente alto.	y la dificultad para su declaración y efectiva tributación.
JURÍDICO	Acompañamientos de entidades como Confecámaras	La Red de Cámaras de Comercio en su labor de acompañamiento a los empresarios, desde hace más de una década lidera iniciativas destinadas a simplificar y reducir los trámites empresariales, a promover y facilitar la creación de nuevas empresas, incentivar a los potenciales inversionistas, fomentar el emprendimiento y sobre todo reducir la informalidad, ya que esta lleva a la generación de perversos círculos de competencia desleal, corrupción, anarquía, estancamiento de la economía y a la pérdida de competitividad.	Confecámaras trabaja en propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las Cámaras de Comercio como instituciones y la representación proactiva de la Red ante el Estado para promover la competitividad de las regiones colombianas, en temas de formalización, emprendimiento e innovación empresarial. Para ello, adelanta acciones que articulan a los sectores público y privado y presenta propuestas y soluciones a los problemas que afectan a las diferentes regiones, sirviendo de órgano consultivo y de representación de las Cámaras de Comercio, las cuales son agencias de desarrollo en cada una de sus regiones.	La entidad está focalizada Competitividad: La Confederación hace parte del Comité Ejecutivo de este Sistema, en donde se define la política y la estrategia nacional en esta materia. Formalización Empresarial: Permite que la empresa sea visible para el Estado con el fin de ser beneficiaria de políticas que propenden por la mejora de los negocios, el acceso a líneas de crédito especiales, apoyo técnico, capacitación, estudios de mercado, así como a la institucionalidad que facilita mantener redes densas de negocios. Emprendimiento dinámico y de alto impacto: Como herramienta clave para crear nuevas empresas que crecen rentable, rápida y sostenidamente, son generadoras de trabajos de calidad, presentan altos niveles de reinversión y tienen la capacidad de potenciar el crecimiento económico. Innovación: Como factor competitivo no sólo desde el punto de vista económico sino como fuerza impulsora del desarrollo social, ya que la innovación se traduce en conocimiento incorporado al proceso productivo que adiciona valor para la empresa o la sociedad.

Fuente: los autores

4. ANÁLISIS SECTORIAL

Los resultados del dinamismo empresarial a diciembre de 2015, se presentó una disminución del 10% en la creación de empresas dentro de la jurisdicción en comparación con el año 2014, es decir 182 empresas menos, lo que genera una disminución del 58% en los Activos reportados y un 16% en los empleos generados.⁶⁶

Cuadro 12. Empleos generados en el 2015

	Empresas	Empleos	Activos (En Millones)
2015	1686	3348	\$15.078
2014	1868	3985	\$35.878
Variación	-10%	-16%	-58%

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

El total de empresas creadas en la Jurisdicción fue de 1686, con un total de Activos reportados de \$15.078 Millones y una generación de 2584 Empleos. Del total de empresas creadas, Tuluá tiene una participación del 76,8% con 1290 empresas nuevas y Zarzal participa con 199 empresas que corresponden al 11,8%, seguido de Bugalagrande y Andalucía con un 3%.

Cuadro 13. Total de empresas creadas en la jurisdicción de Tuluá 2015

Municipio	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	Promedio Activos (en millones)	% Empresas	% Empleo	% Activos	Importación	Exportación	Capital Autorizado	Capital Suscrito	Capital Pagado
TULUÁ	1290	2584	\$ 12.143	\$ 9,41	76,5%	77,2%	80,5%	9	7	\$ 16.771	\$ 5.069	\$ 4.993
ZARZAL	199	311	\$ 1.436	\$ 7,22	11,8%	9,3%	9,5%	0	0	\$ 1.025	\$ 954	\$ 939
BUGALAGRANDE	53	105	\$ 342	\$ 6,45	3,1%	3,1%	2,3%	0	0	\$ 145	\$ 140	\$ 140
ANDALUCÍA	51	155	\$ 218	\$ 4,27	3,0%	4,6%	1,4%	0	0	\$ 561	\$ 130	\$ 86
TRUJILLO	36	60	\$ 119	\$ 3,32	2,1%	1,8%	0,8%	0	1	\$ 103	\$ 8	\$ 8
BOLIVAR	33	94	\$ 737	\$ 22,34	2,0%	2,8%	4,9%	0	0	\$ 440	\$ 295	\$ 295
RIOFRIO	24	39	\$ 83	\$ 3,44	1,4%	1,2%	0,5%	0	0	\$ 45	\$ 37	\$ 32
Total general	1686	3348	\$ 15.078					9	8	\$ 19.090	\$ 6.634	\$ 6.493
2014	1868	3985	\$ 35.878									
Variación	-10%	-16%	-58%									

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

De las nuevas empresas el 47,6% corresponden al sector comercial con 803 unidades, el 34,7% de los activos reportados y el 37,4 de los empleos generados; seguido del sector de Alojamiento y Comidas que representan el 12,6% con 212 unidades empresariales y general el 13,1% de los nuevos empleos. La Industria Manufacturera ocupa el tercer lugar con 204 unidades empresariales que representan un 12.1% del total de las nuevas empresas y generan el 14,1% de los nuevos empleos.

El total de empresas con matrícula vigente en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá en el año 2015 fueron 8545 correspondiente a un crecimiento

⁶⁶ VALLEJO ÁNGEL. Juan Guillermo. Comportamiento empresarial 2015. [En línea]. 2015 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <<http://camaratuluá.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/Informe-Comportamiento-Empresarial-2015-2.pdf>>

del 10,2%, es decir 791 empresas más en comparación con el año 2014, un 13,9% de incremento en los activos reportados, un 8,2% en la generación de empleos y un crecimiento en las ventas reportadas del 8,5%

✓ **Empresas activas en la jurisdicción por categoría jurídica.** De las 8545 empresas activas, 67 son sociedades anónimas que reportan el 46,1% de los activos con \$2.624.543 millones, el 29,0% de los empleos con 10.799 y el 46,1% de las ventas con \$2.021.674 millones; seguido de los establecimientos foráneos con 577 unidades que reportan el 40,6% de los activos, el 18,6% de los empleos y el 40,6% de las ventas.

Cuadro 14. Empresas activas en la jurisdicción por categoría jurídica- 2015

Categoría	Empresas	Empleos	Activos (en millones)	Ventas (en millones)	% Empresas	% Empleos	% Activos	% Ventas
Sociedad Anónima	67	10799	\$ 2.624.543	\$ 2.021.674	0,8%	29,0%	46,1%	46,1%
Establecimiento de Comercio Foráneo	577	6917	\$ 2.314.856	\$ 7.171	6,8%	18,6%	40,6%	40,6%
Sociedades por Acciones Simplificadas	658	5501	\$ 467.236	\$ 383.682	7,7%	14,8%	8,2%	8,2%
Persona Natural	7071	12592	\$ 168.551	\$ 437.220	82,8%	33,8%	3,0%	3,0%
Sociedad Limitada	117	1071	\$ 68.891	\$ 93.784	1,4%	2,9%	1,2%	1,2%
Sociedades Civiles	3	3	\$ 19.266	\$ 2.346	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Sociedad en Comandita Simple	28	148	\$ 18.918	\$ 11.685	0,3%	0,4%	0,3%	0,3%
Sociedad en Comandita por Acciones	4	173	\$ 12.609	\$ 12.570	0,0%	0,5%	0,2%	0,2%
Empresa Unipersonal	15	44	\$ 596	\$ 1.410	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%
Empresa Asociativa de Trabajo	5	7	\$ 27	\$ 15	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Total general	8545	37255	\$ 5.695.493	\$ 2.971.557				

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

Las personas naturales participan con el 82,8% de las empresas activas (7071), el 33,8% de los empleos (12592) y el 3% de los activos y ventas reportadas.

✓ **Empresas activas por categoría jurídica vs empleos.** En las empresas activas las personas jurídicas representan el 10,5% del número de empresas, reportan el 56,4% de los activos, generan el 47,6% de los empleos y el 85,0% de las ventas. Las personas naturales representan el 82,8% de las empresas, generan el 33,8 de los empleos y el 14,7% de las ventas.

De acuerdo a los activos reportados, el sector de la Industria Manufacturera ocupa el primer lugar con una participación del 51,7% de los activos, un 34,5% de los empleos generados y el 54,2% de las ventas. El número de empresas en este sector son 924 que representa el 10,8 del total de las empresas activas. En segundo lugar se encuentra el sector agrícola con el 16,2% de los activos, el 7,6% de los empleos generados y el 6,6% de las ventas.

El sector Comercio ocupa el cuarto lugar con una participación en los activos del 6,8%, el 24,7% de los empleos, el 23,7% de las ventas y representa el 48,3% del número de empresas activas con 4219 unidades.

✓ **Cancelaciones.** En el año 2015 se cancelaron 1.078 empresas que generaban 1.780 empleos, reportaban activos por \$17.206 millones y unas ventas de \$33.897 millones. El 50,4% de las empresas canceladas (543) eran del sector

comercio y reparaciones, que generaban \$27.145 millones en ventas (80%) y reportaban \$9.671 millones en activos (56%).

Del total de empresas canceladas, el 74% estaban matriculadas en Tuluá (798), con un 75,4% de los empleos y un 84,5% en activos; seguido de Zarzal con el 14,4% de las empresas canceladas (155), 12,1% de los empleos y el 7,6% de los activos.

4.1. DIAMANTE COMPETITIVO.

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, 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.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.⁶⁷

✓ **Factores productivos:** La dinámica económico-social desarrollada en la zona central del Valle del Cauca ha convertido en una región funcional cuyo centro de atracción es la ciudad de Tuluá. Esta ciudad mantiene unas relaciones dinámicas expresadas en la intensidad de los flujos o interacciones con los municipios.

Tuluá ejerce su influencia sobre los mismos al proveer de bienes y servicios más eficaces como comercio organizado, microempresas, bancos, hospital regional, juzgados, asistencia profesional, educación superior, lugares de recreación, etc. a las poblaciones circunvecinas, generando una mayor accesibilidad de la población rural, ofreciendo un mayor servicio a la región.

Tuluá tiene el 73,2% y Zarzal el 14,4% de las empresas creadas en la región Centro Vallecaucana; se reportan 3.985 empleos y \$35.878 millones de pesos en activos; 15 Empresas importan y 8 exportan; con \$35.679 millones de pesos en capital autorizado, \$11.385 millones de pesos en capital suscrito y \$10.363 millones en capital pagado. Se crearon 1.563 empresas de Persona Natural, que representan el 83,7% y 213 personas Jurídicas el 11,4% de las empresas de la región.

⁶⁷ PORTER. Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Editorial Vergara, .1991. p.210

✓ **Encadenamientos productivos o clusters.** Las regiones que se han insertado exitosamente en la economía global, han implementado un modelo de desarrollo que les ha permitido tener un alto grado de adaptabilidad a los rápidos cambios tecnológicos, en aquellas áreas en que la economía local puede lograr un adecuado desempeño con altos niveles de productividad.

En estas regiones, las diferentes jurisdicciones han demostrado la capacidad de trabajar conjuntamente para encontrar soluciones comunes en materia de salud, servicios públicos, transporte, vivienda, desarrollo económico e ingresos, con una perspectiva a largo plazo. Adicionalmente, todos los agentes tienen la capacidad de actuar sobre estos subsistemas de manera colectiva e integral, más allá de intereses grupales o sectoriales.

En este contexto, el papel del sector privado, y en particular de las Cámaras de Comercio y los gremios de la producción, es ayudar a los empresarios tradicionales a convertirse en empresarios modernos. La modernidad no es sólo la utilización de mejores y más modernos métodos de producción, sino ante todo una actitud distinta frente a los desafíos cotidianos.

Los empresarios, en su conjunto, deben asumir su papel como motor de la economía, pero el empresario como individuo aislado tiene grandes limitaciones. Esa es la razón de ser de las Cámaras de Comercio como intermediarias entre las empresas y el Estado, pues a través de ellas los empresarios pueden hacer escuchar su voz para alentar una economía de mercado en la cual puedan desarrollarse todas las fuerzas creadoras del sector privado.

En la actualidad, la competitividad de las empresas se deriva normalmente de la calidad del territorio donde están asentadas, es decir, de la realidad de los tejidos empresariales y de servicios que existen en la región, además de la calidad de los consultores internacionales y de las facilidades internas en materia de infraestructura, normatividad y gobernabilidad.⁶⁸

Consecuente con las tendencias mundiales y las características de desarrollo de las regiones del mundo, la Cámara de Comercio de Tuluá para sus alrededores ha impulsado la identificación y consolidación de Clusters con empresarios y entidades de la región, como estrategia de desarrollo empresarial para el departamento, convencidos de que a partir de las regiones y sus respectivas empresas, el país puede soportar su desarrollo.

⁶⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Clúster, Una Iniciativa Exitosa Para El Desarrollo Económico [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515>

Dado que los clusters deben centrar su capacidad de competir en su destreza para innovar, la Política Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico incluida en la actual política industrial para el país, está particularmente desarrollada para servir a las necesidades de las regiones, máxime si se tiene en cuenta, como lo muestran las experiencias internacionales, que los Clusters y aglomeraciones regionales no son los espacios donde mejor se asimilan y distribuyen la innovación y el desarrollo tecnológico. Con el fin de identificar las acciones y gestiones tendientes a maximizar las oportunidades que la mencionada política le puede ofrecer a la región.

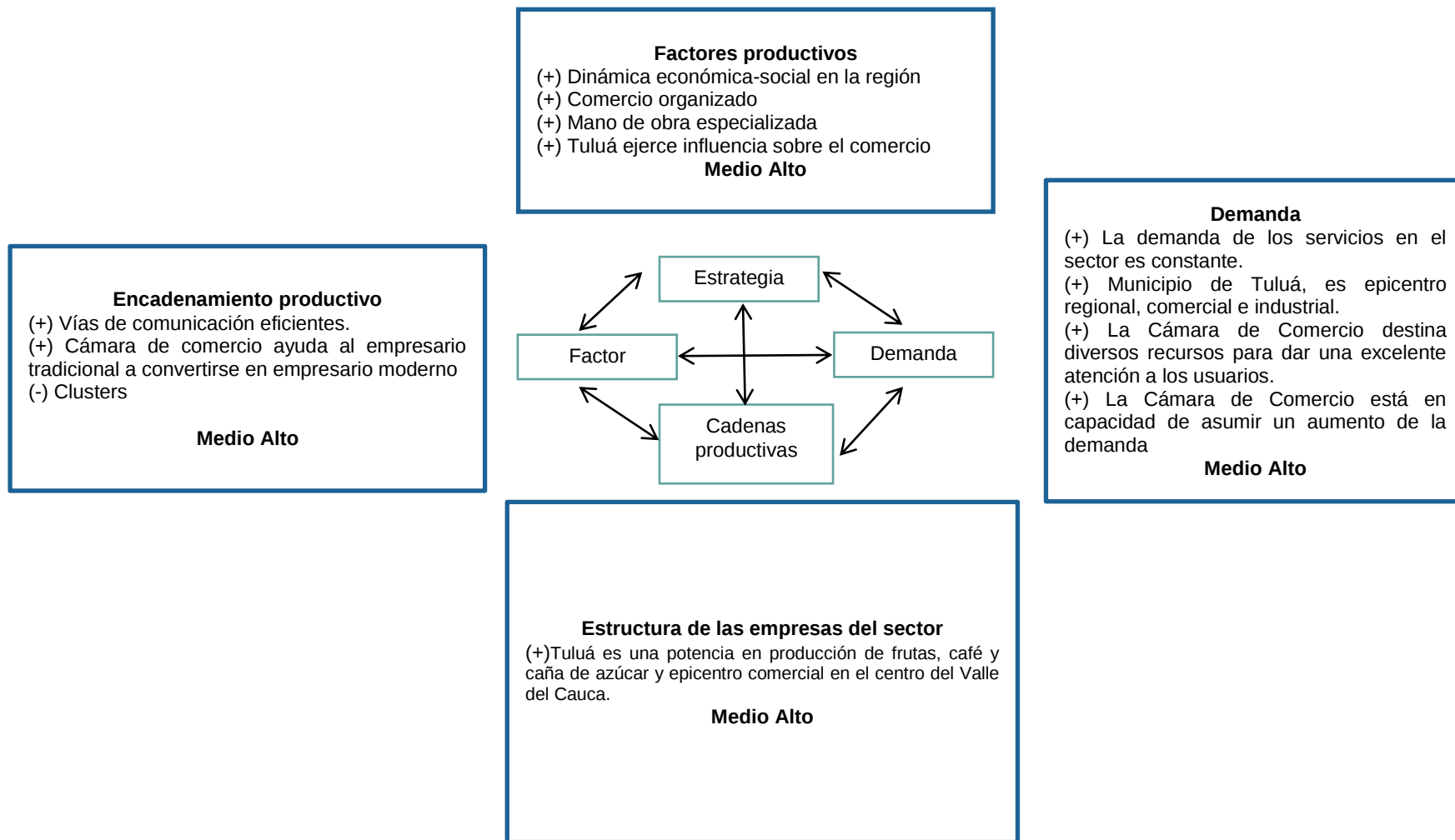
✓ **Condiciones de la demanda.** La demanda de los servicios que presta la Cámara de Comercio de Tuluá es constante, pues es relacionada como epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno.

Tuluá es una potencia en producción de frutas, café y caña de azúcar, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africano y asiático.

También tiene un Ingenio productor de azúcar sulfitada y una industria productora de harina de varios cereales así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia.

✓ **Estrategia y estructura de las empresas del sector.** Las actividades de representatividad comercial están coordinadas por la Cámara de Comercio de Tuluá con su sede receptora desde hace más de veinte años en el municipio de Zarzal y una amplia zona de cobertura representada por los municipios de Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar, Zarzal y por supuesto Tuluá, contándose con importantes empresas e industrial de impacto nacional e internacional entre las que se cuentan los ingenios Sancarlos, Carmelita y Riopaila, como también importantes empresas e industrias como Nestlé de Colombia, Colombina, Levapán, Huevos Oro, Almacenes La 14, Inversiones Tuluá, entre muchas otras más.

Figura 8. Diamante Competitivo Cámara de Comercio de Tuluá



Fuente: los autores

4.2. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.⁶⁹

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.

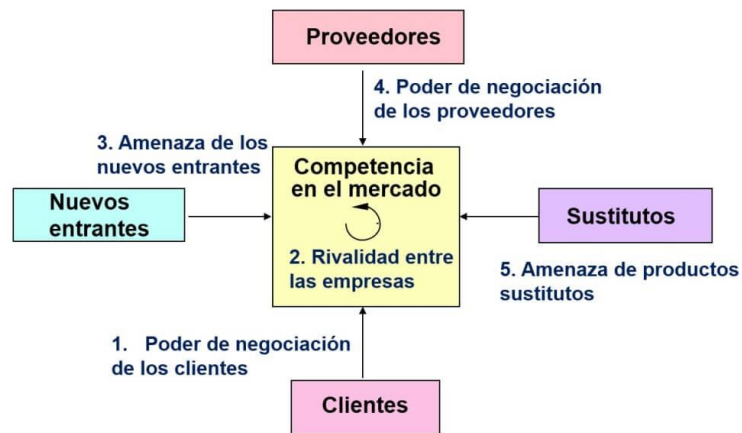
La tercera fuerza es la de la amenaza de los nuevos competidores. Aquí es donde realmente se mide con otras empresas para poder ver si el producto o servicio realmente es rentable o no.

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.

⁶⁹ Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <<http://www.5fuerzasdeporter.com/>>

Figura 9. Diagrama cinco fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

4.2.1. Competidores existentes. La Cámara de Comercio de Tuluá forma parte de las 57 cámaras de comercio existentes 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 mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente.

Por otro lado La Cámara de Comercio de Tuluá brinda amplios y variados servicios de capacitación para la comunidad empresarial que ha encontrado en esta oferta académica las respuestas a sus necesidades de formación para el talento humano.

Entre los temas de capacitaciones se encuentra:

- Económicos, Calidad, Tecnología, Liderazgo y Estrategia
- Desarrollo de Habilidades Gerenciales
- Finanzas Estratégicas
- La Estrategia de Mercadeo y Ventas
- Servicio al Cliente
- Recurso Humano y actualizaciones en diversos temas
- Emprendimiento

- Comercio Exterior

4.2.2. Amenaza 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.

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

Pero si existe amenaza alto en el servicio de capacitación 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

4.2.4. Poder de negociación de los proveedores. La Cámara de Comercio 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.

4.2.5. 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.

Cuadro 15. Análisis estructural del sector

Cuadro 13: Análisis estructural del sector

Cámara de Comercio		Marco Específico del negocio					FECHA
		Perfil competitivo del sector					
		Repulsión		N	Atracción		
Sector: Servicios							
1. Competidores actuales			Alta	Media		Media	Alta
1.1. Rivalidad entre los competidores							
Número de competidores	Bajo					X	Alta
Diversidad de competidores	Bajo					X	Bajo
Crecimiento del sector	Alta					X	Rápido
Importancia para la empresa	Alta				X		Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
Barreras de salida	Alta				X		Baja
2. Posibles entrantes							
Barreras de entrada	Altas					X	Altas
Economías de escala	Baja					X	Alta
Acceso a tecnologías de punta	Alta			X			Alta
Protección gubernamental	Alta		X				Alta
Efecto de la curva de experiencia	Alta				X		Alto
Reacción esperada	Baja	X					Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Alto				X		Alto
Importancia del sector para los proveedores	Alto.					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto		X				Baja
Integración hacia adelante del proveedor	Alta		X				Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Alto					X	Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta					X	Alto
Rentabilidad del cliente	Alto					X	Alta
5. Productos sustitutivos							
Disponibilidad de productos sustitutivos	Ltdo.				X		Peque.

Cámara de Comercio	Marco Específico del negocio						FECHA
	Perfil competitivo del sector						
Sector: Servicios		Repulsión		N	Atracción		
actuales y en un futuro próximo							
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta					X	Baja
Perfil Numérico (Suma)		1	3	1	4	5	

Fuente: elaboración propia

La situación de la Cámara de comercio de Tuluá 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. BENCHMARKING

5.2. EMPRESAS A COMPARAR.

- **CAMARA DE COMERCIO DE CALI.**⁷⁰ En la Cámara de Comercio de Cali cumple la función jurídica que les delegó el Estado de registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali y en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado (Registro de Proponentes); el de las entidades privadas sin ánimo de lucro y el de las empresas del sector turismo (Registro Nacional de Turismo).

También orienta servicios y programas específicos a los afiliados, que son aquellos empresarios que además de tener matriculada su empresa o establecimiento comercial en el Registro Mercantil, voluntariamente y cumpliendo los lineamientos de la Ley 1727 de 2014, adquieren una membresía que los acredita como tales.

Figura 10. Logo Cámara de Comercio de Cali



Fuente: Cámara de Comercio de Cali

- **CÁMARA DE COMERCIO DE ARMENIA.** La Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío es una entidad privada sin ánimo de lucro, que promueve acciones que invitan a la formalidad y legalidad incrementando la competitividad, el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento para el desarrollo económico del departamento del Quindío. Buscando mejoramiento del entorno, para una mejor calidad de vida a la comunidad.

La Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío fue creada mediante el Decreto número 1646 del 12 de Agosto de 1934, y tomando como base el acta inicial del

⁷⁰ CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Direccionamiento estratégico. [En línea]. 2015 [citado 2016-11-03]. Disponible en: <Nuestro desafío <http://www.ccc.org.co/nosotros#quien-dirige>>

30 de Abril del mismo año, firmada por los señores José María Barros T., Jorge Escandón, Rafael Duque H., Leonidas Alzate, Jesús Gutiérrez Mejía, Alberto Hadad, Juan Botero y Alfredo Jaramillo, miembros principales elegidos en las elecciones que habían tenido lugar el 24 del mismo mes.

Una de las primeras gestiones adelantadas por estos empresarios visionarios fue la de citar al Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales para que modificara los itinerarios de tal forma que los comerciantes de Quimbaya, Montenegro, Ulloa y Alcalá, pudieran llegar a sus destinos el mismo día.

Desde entonces la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, ha jugado un papel protagónico en el desarrollo regional y empresarial, logrando participar y liderar propuestas de trascendencia histórica como la creación del Departamento del Quindío, la cual se ha convertido en una de las visiones colectivas más determinantes para consolidar nuestro desarrollo local.⁷¹

Figura 11. Logo Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío

- **CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.** La Cámara de Comercio de Bogotá es una institución que ha marcado el desarrollo de la ciudad y la región, y su historia, íntimamente ligada a los acontecimientos económicos, políticos, sociales y culturales de esta capital, se remonta al año 1878, cuando un grupo de visionarios conformado por José Manuel Restrepo, Ramón del Corral, José Camacho Roldán y Jorge Holguín, se propuso fomentar la creación de empresas, defender los intereses de los empresarios y emprendedores de la ciudad, y ser un organismo asesor y consultor del gobierno.

Figura 12. Logo Cámara de Comercio de Bogotá



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

⁷¹ CAMARA DE COMERCIO DE ARMENIA. Quiénes somos. [En línea]. 2015 [citado 2016-11-03]. Disponible en: <<http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-27.htm>>

- **CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA.** La Cámara de Comercio de Barranquilla y los empresarios que la conforman han sido motor del progreso regional, cantera de otras instituciones cívicas y empresariales que han brindado momentos de orgullo a los atlanticenses. El auge y optimismo que vive hoy es el resultado, en parte, de su labor centenaria.⁷²

Figura 13. Logo Cámara de Comercio de Cali



Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla

5.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- ✓ **Portafolio de servicios empresariales.** El concepto está vinculado a los factores de éxito ya que es una de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades e intereses empresariales. En este sentido, puede decirse que los servicios son bienes no materiales.
- ✓ **Impulsar la competitividad de la Región. Uno de los factores de éxito para las Cámaras de Comercio** es apoyar al desarrollo de la región a través de programas estratégicos con componentes económicos, sociales y de infraestructura que busquen impulsar la competitividad y productividad de la región. Esto permite mejorar todos los indicadores en lo social, económico, en lo ambiental y en lo cultural, y proyectar la ciudad de una manera ordenada, planeada y sostenible a largo plazo.
- ✓ **Programa de afiliados percibido con alto valor agregado para los empresarios.** Juega un papel muy importante dentro del sector ya que los empresarios y sus organizaciones se benefician con un atractivo programa de servicios diseñados especialmente para ellos.
- ✓ **Eficiencia operativa en los procesos de Registros Públicos.** Uno de los factores más importantes para las Cámaras de Comercio debe ser el tema de la eficiencia operativa en los procesos de registros públicos

⁷² CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA. Quienes somos. [En línea]. 2015 [citado 2016-11-03]. Disponible en: <<http://www.camarabarranquilla.org.co/contenido-index-id-27.htm>>

✓ **Desarrollo de clúster económicos.** Liderar el desarrollo de iniciativas de Clúster, escenarios neutrales, en donde líderes empresariales y representantes del gobierno y de la academia, definen una visión conjunta y de trabajo en equipo para alcanzar el propósito acordado. Porque facilitan que los empresarios se conecten y encuentren complementariedades y sinergias con universidades, gobiernos y otros empresarios, para mejorar la estrategia de sus negocios y el entorno del clima de inversión en la región.

Estas iniciativas buscan incidir en la productividad de las empresas y en la creación de mejores condiciones de competitividad para cada sector económico que las define.

✓ **Virtualización de los registros públicos.** Para la renovación de los registros públicos: Mercantil, Entidades Sin Ánimo de Lucro y Único de Proponentes, las Cámaras de Comercio le permite a sus usuarios realizar en menor tiempo, con seguridad y plena validez su trámite a través de internet.

✓ **Información de la región que oriente la toma de decisiones estratégicas del gobierno y los empresarios. Es importante que las cámaras de Comercio** Construyan y divulguen conocimiento acerca de la realidad empresarial, generando informes detallados a nivel general y específicos de su caracterización económica y vocación empresarial, partiendo de la información del Registro Mercantil y diversas fuentes, para dar a conocer la situación, potencialidades y oportunidades de la región. Importante insumo que facilita la toma de decisiones de diversas organizaciones públicas y privadas.

✓ **Estrategias de Comunicaciones.** La Comunicación es un elemento integrador de los procesos que a diario se desarrollan en las Organizaciones y al exterior de ellas es un factor indispensable que contribuye al logro de los objetivos y permite en gran medida un mejoramiento continuo de los flujos de comunicación entre ésta y su entorno (Públicos internos, externos, directos e indirectos); igualmente facilita el desarrollo de un buen Clima laboral, de la Identidad de sus participantes y de la Cultura Organizacional.

✓ **Desarrollo de Proyectos.** Las cámaras de Comercio debe Formular y gestionar proyectos estratégicos que apunten a mejorar las condiciones de competitividad, el entorno de los negocios y a potencializar la productividad de sus territorios.

✓ **Generación de Recursos para la autosostenibilidad** Como Cámara de Comercio, con su particular naturaleza privada y autónoma, pero también con funciones delegadas, demanda ser una organización en permanente evolución que se concreta en una nueva y sólida estructura organizacional, así como en un conjunto de servicios ampliados, fortalecidos y enfocados en que el sueño empresarial se vuelva realidad, sea sostenible, genere valor compartido y contribuya a una Región próspera con más y mejores empresas.

5.4. PERFIL COMPETITIVO.

Después de seleccionar y describir cada uno de los factores clave de éxito se procedió a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente forma:

Los factores clave de éxito se ubicaron en la primera columna.

En la columna “peso” se registraron los pesos de cada factor, el cual se calculó de acuerdo a su importancia relativa que tenía cada uno de ellos sobre los demás. La suma corresponde al 100%.

En la columna “valor” se calificaron las entidades teniendo en cuenta que la escala que se utilizó de 1 a 4, donde 1 era la peor calificación y 4 el mejor desempeño de la organización en ese factor.

La columna “valor sopesado” se calculó multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo.

Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		CAMARA DE COMERCIO DE TULUÁ		CAMARA DE COMERCIO DE CALI		CAMARA DE COMERCIO DE ARMENIA		CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA		CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Portafolio de servicios empresariales	5%	2	2	0,1	3	0,15	2,5	0,125	4	0,2	3,5	0,175
Impulsar la competitividad de la Región	10%	2	2	0,2	3,8	0,38	3	0,3	4	0,4	3,9	0,39
Programa de afiliados percibido con alto valor agregado para los empresarios	10%	1	1	0,1	3,5	0,35	3,9	0,39	4	0,4	3,7	0,37
Eficiencia operativa en los procesos de Registros Públicos	5%	1,5	1,5	0,075	2	0,1	3,5	0,175	4	0,2	3,8	0,19
Desarrollo de clúster económicos	10%	1	1	0,1	3,8	0,38	3	0,3	4	0,4	3,9	0,39
Virtualización de los servicios de Registros Públicos	15%	1,5	1,5	0,225	2,5	0,375	3	0,45	3,9	0,585	3,8	0,57
Información de la región que oriente la toma de decisiones estratégicas del gobierno y los empresarios	10%	1	1	0,1	3,9	0,39	3,7	0,37	4	0,4	3,8	0,38
Estrategias de Comunicaciones	10%	1	1	0,1	3,7	0,37	3,5	0,35	4	0,4	3,8	0,38
Desarrollo de Proyectos	15%	2	2	0,3	3,9	0,585	3,5	0,525	4	0,6	3,8	0,57
Generación de Recursos para la auto sostenibilidad	10%	2	2	0,2	3,7	0,37	3,9	0,39	4	0,4	3,8	0,38
Total	100	1	1,5		3,5		3,4		3.95		3,8	

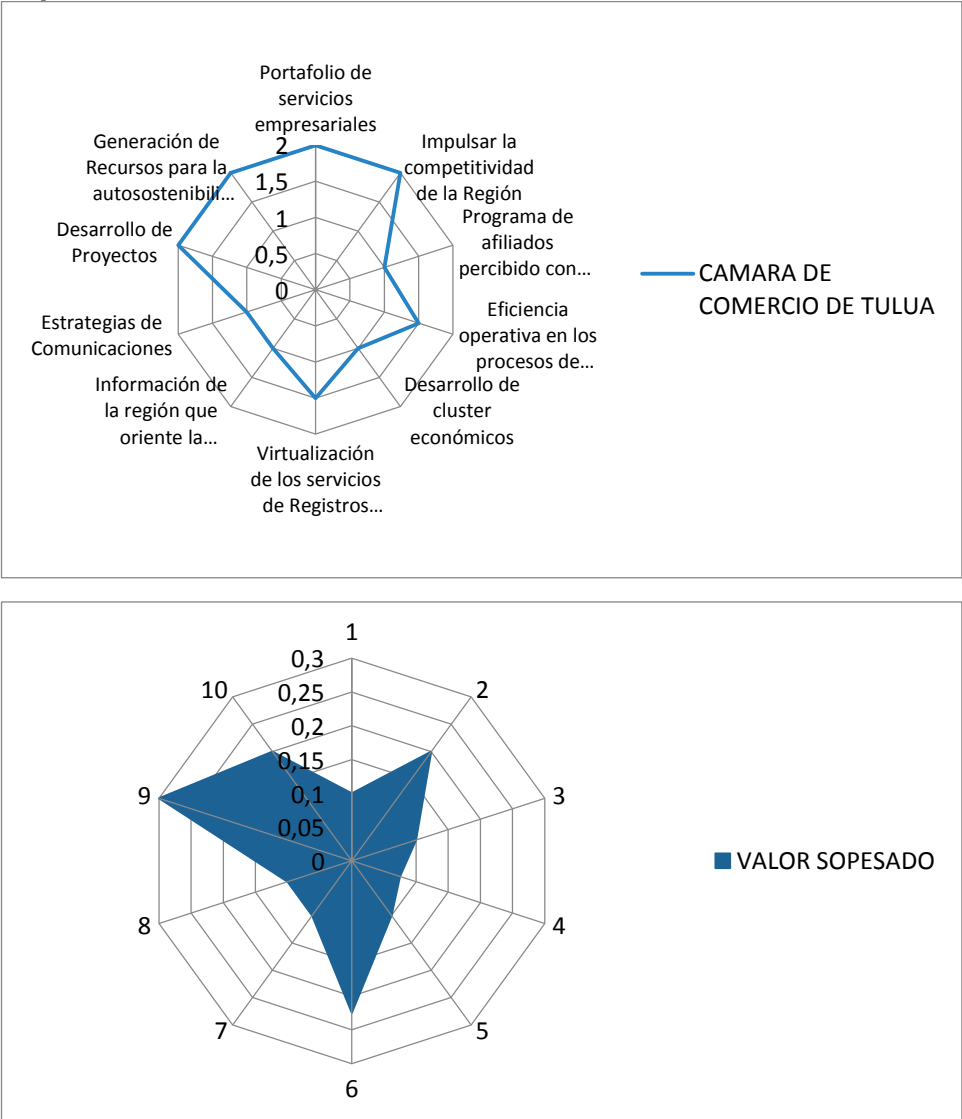
Fuente: elaboración propia

En la matriz de perfil competitivo se puede evidenciar que la organización con mayor número de factores de éxito con calificación alta es la Cámara de Comercio de Bogotá, ya que de los 10 factores analizados, 9 cuentan con calificación de 4, lo cual lo posiciona a esta entidad como líder, obteniendo de esta forma un valor sopesado de 3.95 , seguido por la Cámara de Comercio de Barranquilla con 3.8, el cual tiene 6 factores calificados con 3.8, es decir, que se encuentra en la segunda posición como la organización más cercana a la líder. En tercer lugar, se encuentra la Cámara de Comercio de Cali con un valor sopesado de 3.5 con dos variables calificadas 3.9 y dos con 3.8 y en último lugar se encuentra la Cámara de Comercio de Tuluá con un valor sopesado de 1.5, entidad que se encuentra en desventaja en comparación con las características de sus competidores.

5.5. RADARES DE COMPARACIÓN

Los radares de comparación correspondientes a cada una de las Cámaras de Comercio, identificando tanto el valor como el valor sopesado, con el fin de identificar las características más representativas.

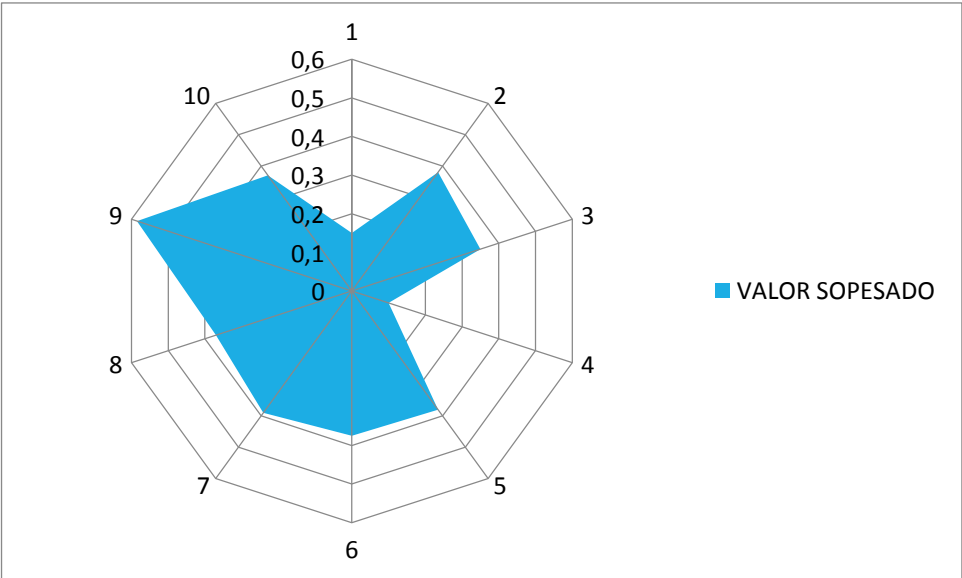
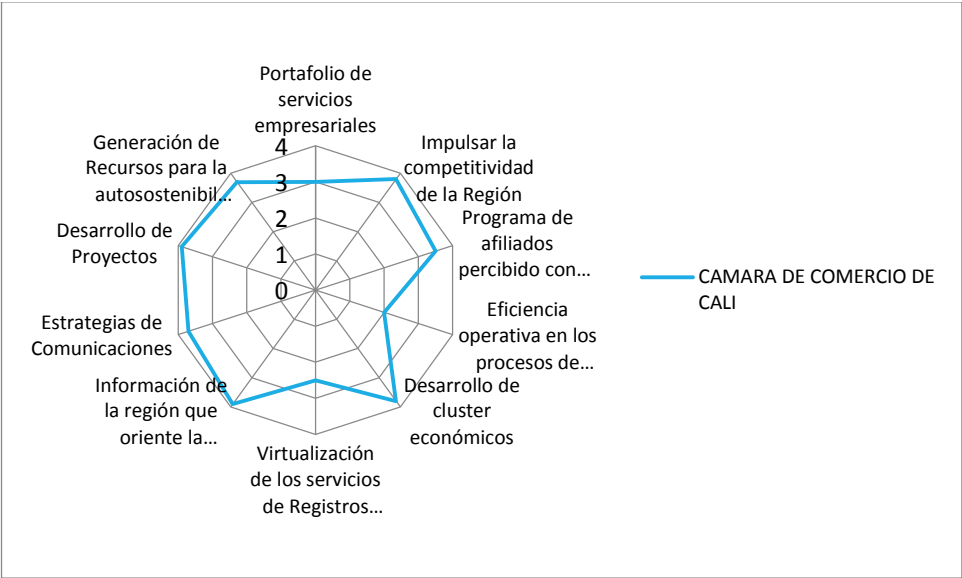
Figura 14. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Tuluá-valor y valor sopesado



Fuente: elaboración propia

Se puede observar en la Figura 14, que la Cámara de Comercio de Tuluá necesita desarrollar nuevos clusters económicos, generar estrategias de comunicación y estrategias de información de la región que oriente la toma de decisión estrategia del gobierno y empresarios.

Figura 15. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Cali-valor y valor sopesado

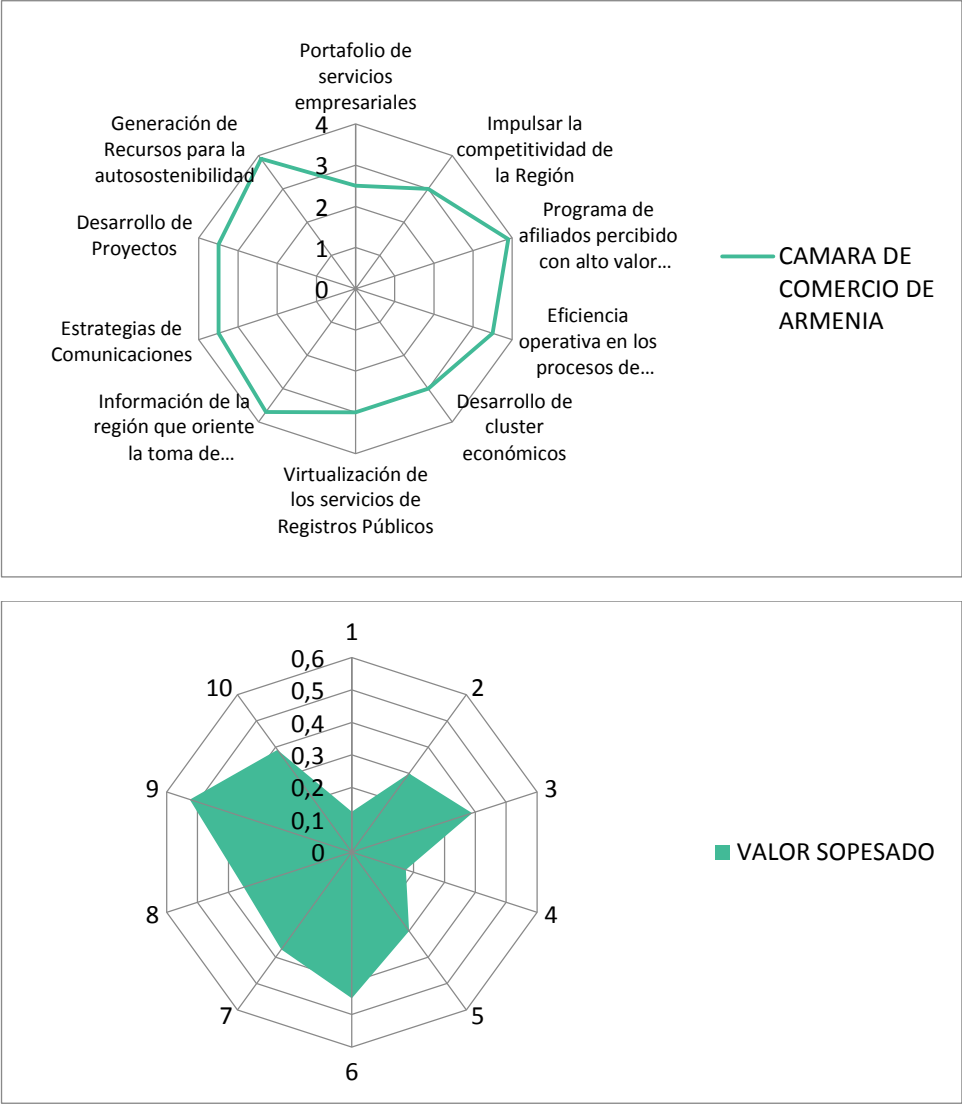


Fuente: elaboración propia

La Cámara de Comercio de Cali tiene un buen desempeño y se ve reflejado en factores como: Impulsar la competitividad de la Región, programa de afiliados percibido con alto valor agregado para los empresarios, desarrollo de clúster económicos, información de la región que orienta a la toma de decisiones

estratégicas del gobierno y los empresarios, estrategias de comunicaciones, desarrollo de proyectos y generación de recursos para la autosostenibilidad. Pero tiene factores críticos como: Eficiencia operativa en los procesos de Registros Públicos y Virtualización de los servicios de Registros Públicos. (Ver Figura 15)

Figura 16. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Armenia-valor y valor sopesado

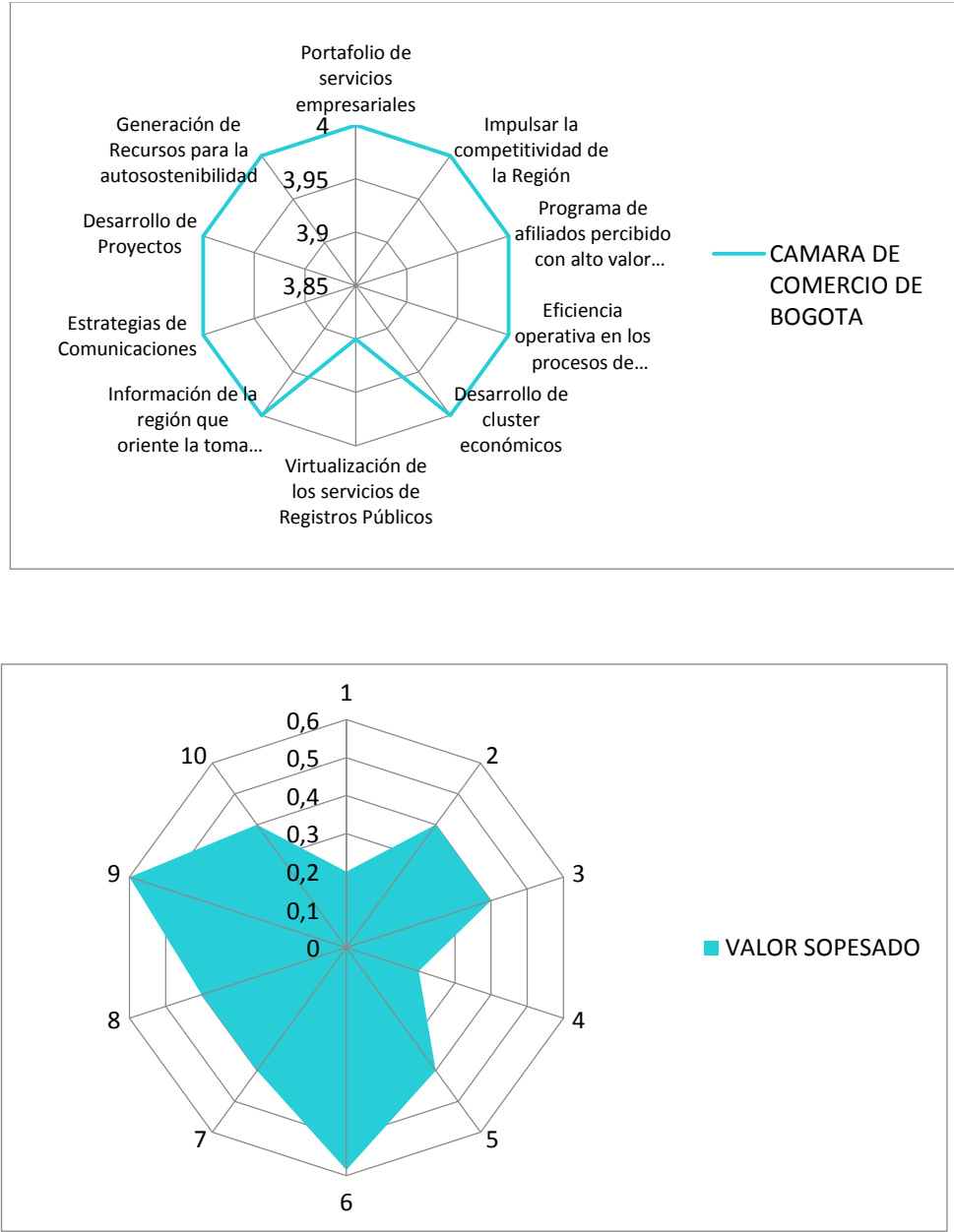


Fuente: elaboración propia

En la Figura 16, se puede observar que la Cámara de Comercio de Armenia tiene un buen desempeño, con un valor sopesado de 3.4. Tiene un excelente desempeño en Generación de Recursos para la auto sostenibilidad y Programa de afiliados percibido con alto valor agregado para los empresarios. En los factores

como: impulsar la competitividad de la región, eficiencia operativa en los procesos de registros públicos, desarrollo de clúster económicos, virtualización de los servicios de registros públicos, información de la región que oriente la toma de decisiones estratégicas del gobierno y los empresarios, estrategias de comunicaciones y desarrollo de proyectos tienen un buen desempeño. Tiene un pobre desempeño Portafolio de servicios empresariales

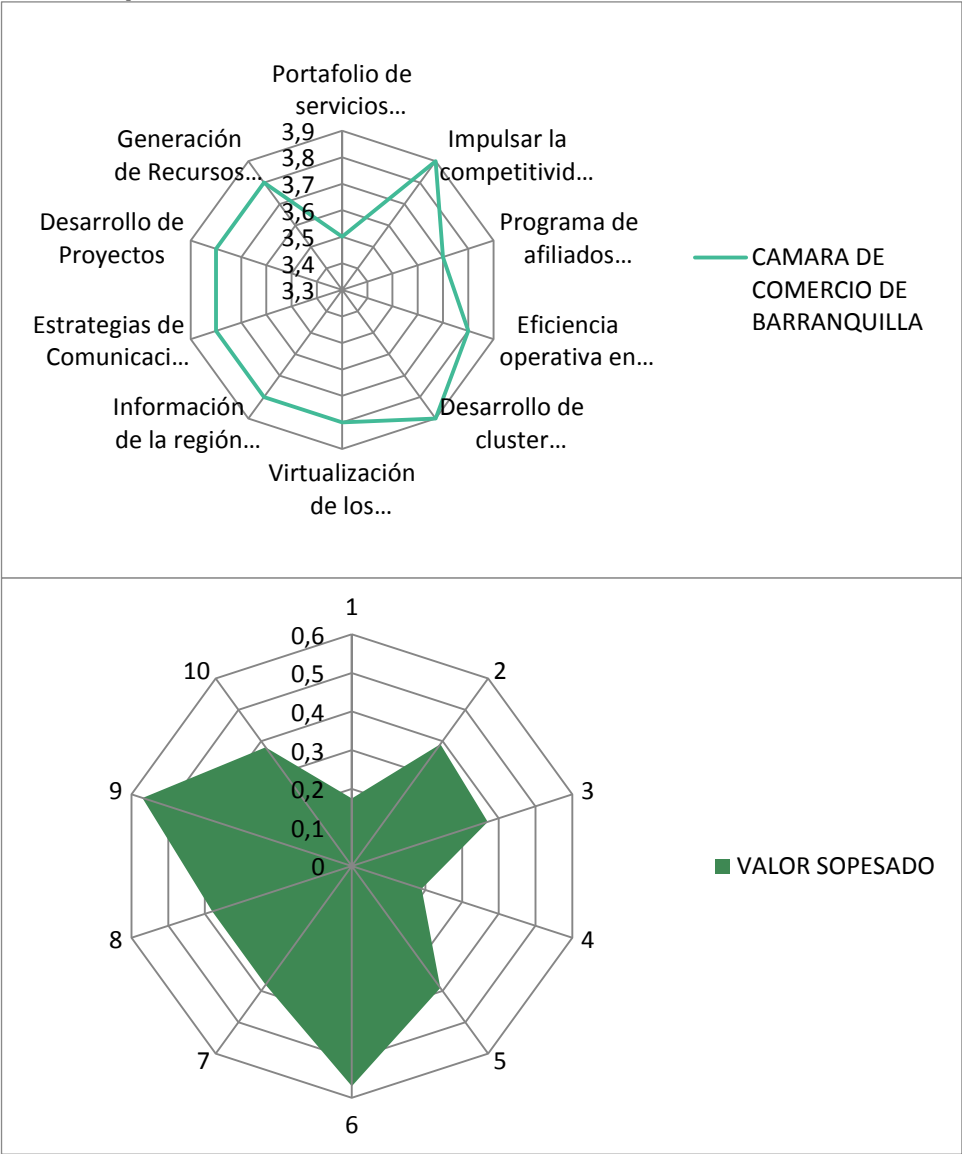
Figura 17. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Bogotá-valor y valor sopesado



Fuente: elaboración propia

En la Figura 17, se observa que la Cámara de Comercio de Bogotá tiene un excelente desempeño en todos los factores de éxitos analizados en el benchmarking, dando como resultado un valor sopesado de 3.95

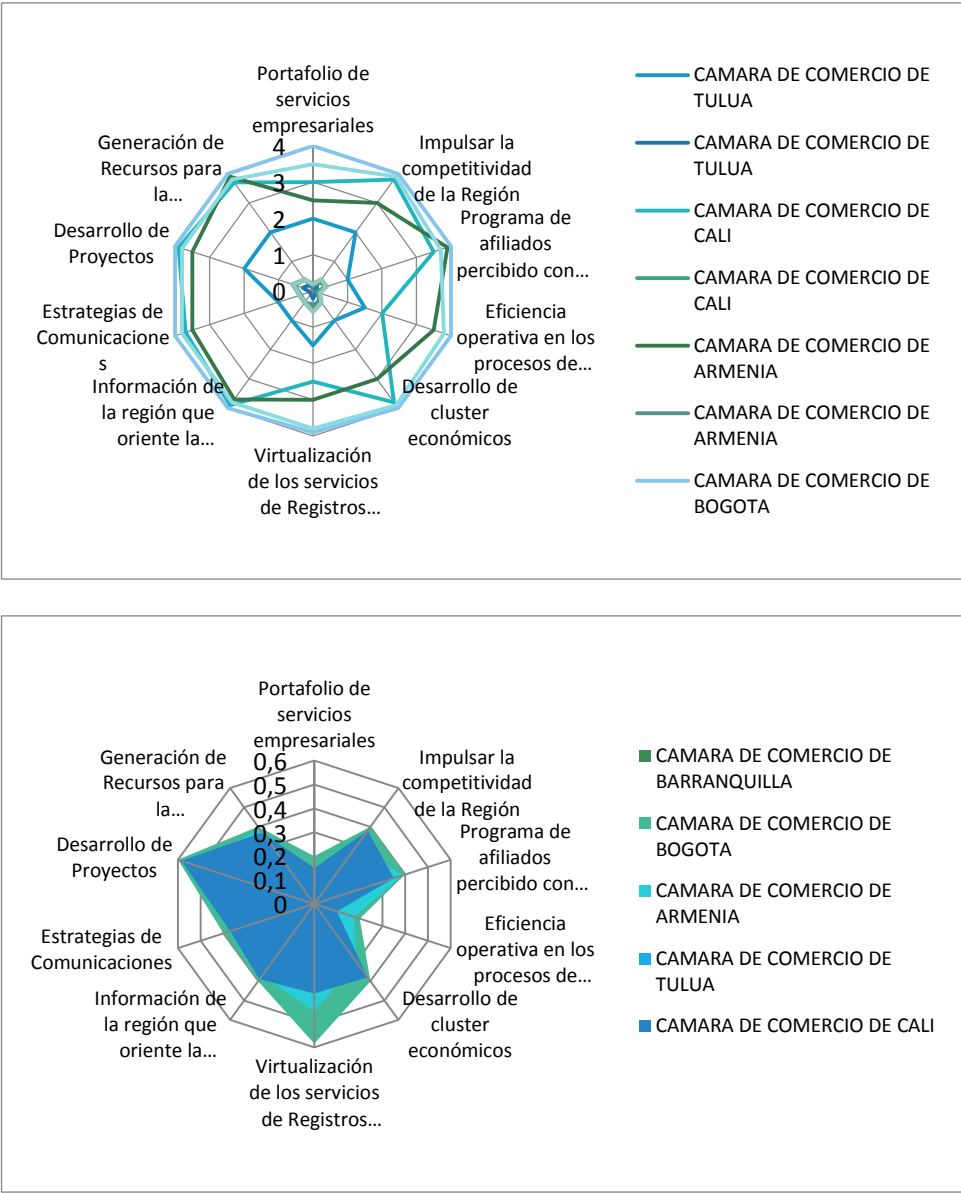
Figura 18. Matriz de perfil de Cámara de comercio de Barranquilla-valor y valor sopesado



Fuente: elaboración propia

La Cámara de Comercio de Barranquilla tuvo un valor sopesado de 3.8, ya que tiene un buen desempeño en cada uno de los factores de éxitos establecidos para la realización del benchmarking. (Ver Figura 18)

Figura 19. Matriz de perfil competitivo para valor-valor sopesado



Fuente: elaboración propia

Se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo la Cámara de Comercio de Bogotá con una calificación de 3.95, siendo el líder de las Cámaras de Comercio analizadas.

Sigue en desempeño la Cámara de Comercio de Barranquilla, con un valor sopesado de 3.8. La Cámara de Comercio de Tuluá obtiene un valor sopesado de 2.5 alejándose de la líder y muestra un pobre desempeño frente a las demás entidades. (Ver Figura 19)

5.6. RECOMENDACIONES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ

El propósito de realizar este ejercicio consiste en comparar entre entidades aquellos factores claves de éxito que se deben tener en cuenta para alcanzar un alto rendimiento. Es así como se eligen organizaciones que además de dedicarse a la misma actividad de la compañía en estudio se convierta en referentes por sus buenas prácticas en el ejercicio de sus actividades.

De acuerdo a lo anterior y asumiendo que la Cámara de Comercio de Tuluá obtuvo la más baja calificación, se recomienda ampliar su portafolio de servicios para incrementar la generación de recursos para la autosostenibilidad, este portafolio de servicios le debe garantizar a los usuarios disponibilidad 7 x 24 durante todo el año, tener la posibilidad de realizar los trámites desde cualquier lugar, seguimiento a los trámites a través de Internet y seguridad jurídica de la operación, así mismo, brindar a los usuarios la posibilidad de efectuar el pago por concepto de los actos registrales mediante plataformas seguras, sin necesidad de ir hasta un banco.

Igualmente se recomienda impulsar la competitividad de la región con el desarrollo de clúster económicos y mejorar estrategias de comunicación.

6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se analiza aspectos internos de la organización como: mercadeo, técnico, organizacional y financieros para evaluar su presente situación y así la institución estructure un sistema de auditoría organizacional y pueda diagnosticar el estado actual de ésta y plantear soluciones a los cambios que se den ya sea en el ámbito externo o interno.

6.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.2.1. 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.

En el proceso de planeación, la Cámara de Comercio de Tuluá, tiene establecido unos objetivos, metas y proyectos de corto y mediano plazo que le han permitido el cumplimiento de la misión institucional, logrando liderazgo, el posicionamiento de la imagen y reconocimiento, por la mejora en la prestación de sus servicios con calidad, el fortalecimiento financiero y sobre todo producto de la participación de los colaboradores de la Cámara de Comercio.

Es importante resaltar que la entidad realiza el proceso de planeación anualmente y se empieza a establecer desde el mes de octubre para el año siguiente, el proceso se realiza a través de una serie de reuniones con el presidente ejecutivo y los jefes de cada área, teniendo en cuenta fuentes de información como las encuestas, 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.

De igual forma, existe una debilidad en el proceso de establecer estrategias ya que dentro del direccionamiento estratégico actual, pueden existir planes que no responden a las necesidades del sector y además no se hace análisis costo beneficio. El direccionamiento estratégico es muy estático y existen indicadores establecidos muy complejos que hacen difícil su cumplimiento. Por ejemplo, medir la competitividad de la región y establecer el aporte de la entidad al desarrollo de la región ya que no existe una herramienta que ayude a la medición.

Como fortaleza en el proceso de planeación es que existe un gran compromiso de todos los colaboradores de la entidad

6.2.2. Organización. La Cámara de Comercio de Tuluá, es una organización compuesta por los titulares de comercios o negocios y empresas, cuya actividad confluye en la región Tulueña y sus alrededores, su objetivo es velar por los intereses que afectan a su rubro. La entidad cuenta con un organigrama establecido, la cual facilita el proceso de toma de decisiones y se adecua a las necesidades actuales de la empresa debido a su volumen de operaciones. Las líneas 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.

Es importante destacar que la entidad, tiene funciones que son expresamente señaladas en la Ley y deben de cumplirse en forma concreta en los ordenamientos que las consagran y las regula (Código de Comercio Artículo 86). De todas las actividades que realiza entre las más destacadas que persigue se cuentan: promoción del comercio limpio; búsqueda ante el gobierno de beneficios en lo que respecta a la regulación de la actividad; trabaja a favor de la libre competencia; brinda asesoramiento jurídico; reúne información y estadísticas para así ayudar a sus miembros a maximizar el rendimiento de su labor y realizan jornadas y conferencias especiales sobre algunos temas de interés vinculados a su ocupación.

Por otro lado, una de las debilidades en este aspecto es la no realización de un análisis de necesidades y beneficios para plantear nuevos cargos y no existe una escala salarial definida.

6.2.3. Dirección. La entidad cuenta con el procedimiento de revisión por la 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. 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.

Igualmente, el estilo de dirección de la Gerencia actual es participativo, se mantiene la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión, visión principios, valores y objetivos corporativos institucionales dentro de una concepción participativa, asegurando el cumplimiento de las normas técnico científicas que regulan la calidad de la prestación de los servicios como el control de los factores de riesgo. La Gerencia realiza la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la entidad, de acuerdo con los planes, programas y proyectos establecidos.

También, la dirección está enfocada en la formulación y ajuste de la plataforma estratégica efectuando seguimiento, evaluación y control con la periodicidad establecida por la ley, reglamentos y demás normas vigentes sobre la materia, se fijan políticas, se adoptan los planes generales y las normas técnicas orientadas a mejorar la prestación de los servicios, prevé la consecución oportuna de los recursos necesarios, administra los bienes que constituyen el patrimonio de la Cámara de Comercio garantizando, su rentabilidad social y financiera, realiza las gestiones necesarias para desarrollar la estructura y la capacidad operativa de la entidad, mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de recursos y capacidad de competir en el mercado.

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.

6.2.4. 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.

Por otro lado, una de las debilidades en este aspecto se presenta en los tiempos establecidos para las reuniones de planificación y análisis y comités gerenciales ya que no se hacen en las fechas propuestas o cuando se hacen en ocasiones no se realizan a profundidad. La exigencia del área de calidad es poca y no se entregan informes e indicadores a tiempo.

Así mismo, no hay cultura para la entrega oportuna de informes, a pesar de que el área de calidad asume la responsabilidad en la exigencia, los líderes de proceso no tienen en ocasiones el empoderamiento para la entrega de informes a calidad y la alta gerencia.

▪ **Cadena de valor de la empresa.** La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de la entidad está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.⁷³

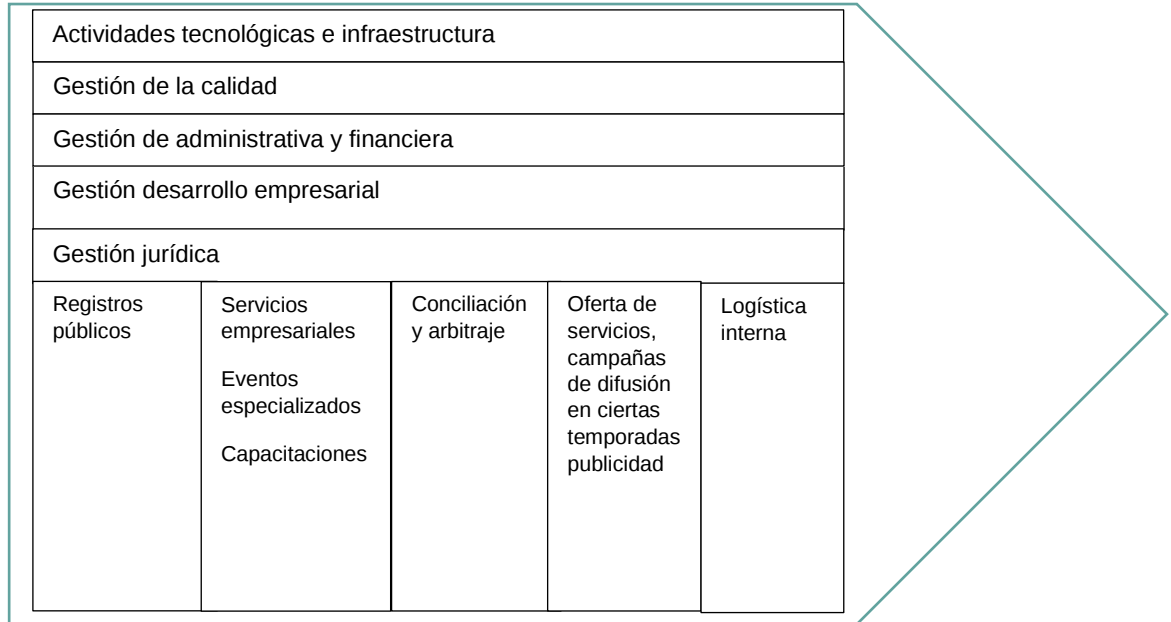
Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos.

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

⁷³ AYALA RUIZ. Luis Eduardo. Gerencia de Mercadeo 2016. [En línea] [Consultado el 15 de marzo 2016] Disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Figura 20. Cadena de valor



Fuente: los autores

6.3. ANÁLISIS CULTURAL

La cultura organizacional es el esquema de valores y principios que son contruidos 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.⁷⁴ En la Cámara de Comercio de Tuluá, la cultura se gestiona a través de tres elementos: el enfoque de desarrollo de las personas; los valores corporativos con sus respectivas conductas y comportamientos visibles que expresan lo que se espera de las personas de la organización y el modelo de competencias entendidas como aquellos conocimientos y habilidades que deben tener y/o desarrollar las personas para contribuir con el logro de los propósitos organizacionales.

⁷⁴ OES. Glosario. [En línea] [Consultado el 15 de marzo 2016] Disponible en: <<http://www.cgh.org.co/recursos/glosario.php?letra=C>>

6.3.1. Valores y Principios.⁷⁵ Son Valores corporativos aquellos enunciados que se asumen como conductas indispensables por lo tanto obligatorias por parte de todos los miembros de la organización y sobre los cuales la empresa no acepta ninguna transacción es decir que se expresan en valores absolutos de ser o no ser y son ellos:

- **Lealtad:** cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y del honor en cualquier ámbito donde la Cámara de Comercio esté representada por sus funcionarios.
- **Respeto:** veneración, acatamiento que se da entre los funcionarios en cumplimiento de las actividades institucionales y personales o de convivencia.
- **Solidaridad:** asociado a la causa, actividad u opinión de la Cámara de Comercio de Tulúa y de las obligaciones contraídas por sus funcionarios.

Por su parte existen unos Principios que son también conductas pero esperadas de la organización por parte de todos sus miembros y que pueden estar asociadas con sus competencias individuales que en suma constituyen competencias organizacionales es decir que se entiende que todas las personas se desempeñan con igual nivel y ellos son:

- **Liderazgo:** es el proceso de influir en las actividades colectivas y particulares, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.
- **Trabajo en equipo:** obra o resultado de la actividad desarrollada coordinadamente entre varios funcionarios con sentido de cooperación para lograr metas institucionales.
- **Compromiso y sentido de pertenencia:** obligación contraída o delegación en uno o más funcionarios a fin de lograr un objetivo institucional con eficiencia y eficacia.
- **Vocación por el servicio:** situación funcional en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde para satisfacer alguna necesidad social en cumplimiento de sus objetivos.

6.4. ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

⁷⁵⁷⁵ Reseña histórica. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en: < <http://camaratulua.org/quienes-somos/>>

6.4.1. Gestión y situación contable 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.

Se debe aclarar que los Ingresos de origen público, provienen de los derechos y tarifas establecidos a favor de las Cámaras por el manejo de los registros públicos. Entre estos están:

- Los directamente provenientes de los registros delegados.
- Los rendimientos financieros provenientes de excedentes de origen público.

Por otro lado, los Ingresos de origen privado provienen de las actividades diferentes a los establecidos como de origen público, como lo son: las capacitaciones, afiliaciones, arbitraje y conciliación, venta de información comercial, arrendamientos de construcciones adquiridas con recursos de origen privado, publicaciones, honorarios por asesorías, ingresos por convenios interinstitucionales.

Ahora bien, en la entidad se manejan contablemente 8 centros de costo, establecidos por la SIC y por medio de estos se contabilizan cada uno de los ingresos y egresos de la Entidad.

- C1000: Registros Públicos y otras actividades en que se actúe como auxiliar del estado.
- C2000: Métodos alternativos para la solución de conflictos.
- C3000: Gestión cívica, social y cultural.
- C4000: Mejoramiento del entorno y la competitividad regional.
- C5000: Desarrollo Empresarial.
- C6000: Promoción del comercio.
- C7000: Gestión estratégica.
- C8000: Gestión Administrativa y de Soporte.

Así mismo, desde las cuentas contables y bancarias se debe mantener la trazabilidad y diferenciación entre las fuentes de recurso (privado y público). Hasta el año 2014, se manejó un programa contable desarrollado por Confecámaras denominado SII, pero debido a la implementación de las NIIF se necesitó cambiar a un ERP denominado JSp7 que tenía el módulo NIIF, esto implicó una implantación que fue demorada y que retrasó la oportunidad en la entrega de informes, pero la ya se estabilizó el proceso. Trimestralmente se envía a la contraloría el reporte de los contratos y anualmente se envía la SIC los estados financieros. La cultura del ahorro ha permitido hacer inversiones modificaciones y adecuación con recursos propios evitando el endeudamiento.

6.4.2. Gestión y situación comercial. El principal mercado son los empresarios de la región compuesta por 7 municipios: Andalucía, Bugalagrande Tuluá, Trujillo, Riofrío, Bolívar y Zarzal. La oferta es para micro pequeñas medianas y grandes empresas y sus empleados y también están las empresas no formalizadas.

Igualmente, las instituciones que requieren información como las universidades centros de desarrollo tecnológico, centros de investigación y demás entidades que realizan la compra de información para toma de decisiones.

6.4.3. Gestión de procesos. La gestión de procesos permite que el trabajo de las personas contribuya al logro de los objetivos de la organización. Desde el 2005 la Cámara de Comercio de Tuluá está certificada bajo la norma ISO9001 y en el 2013 el Centro de Conciliación recibió la certificación bajo la NTC5906.

A la vez, de la adopción del SGI, la organización definió y comenzó un proyecto de redefinición del modelo de procesos a partir de la alineación entre estrategia, procesos y estructura organizacional.

Por lo tanto, como resultado se definió una estructura que opera a partir de macro procesos que facilitan el logro de la estrategia corporativa, procesos estratégicos misionales y de soporte y actividades, que permiten apoyar la gestión de las unidades estratégicas del negocio.

Igualmente, el sistema de gestión de procesos opera mediante el uso de técnicas y/o herramientas tales como Metodología del ciclo PHVA para gestionar los procesos y mejorar el día a día, medición de indicadores de procesos, Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), para facilitar la interacción entre procesos y unidades funcionales y método de análisis y solución de problemas para garantizar el cierre permanente de brechas y la mejora continua.

6.4.4. Gestión de suministros. Todas las compras tienen un procedimiento que está centralizado en el área administrativa y financiera. En este proceso se evalúa los siguientes factores:

- Documentación de los procedimientos reales que maneja el proceso
- Requisitos generales de los proveedores que maneja
- Satisfacción del cliente
- Herramientas de evaluación de proveedores
- Indicadores que miden el proceso dentro del sistema

6.4.5. Gestión de la función de investigación y desarrollo. Existe poca incidencia en el tema, pero la cámara de comercio aun no produce, se ha participado a través de terceros, como proyectos de Confecámaras y Asocámaras y el proyecto de alianza regional para la innovación.

6.4.6. Gestión de los sistemas de información. 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 Tuluá, 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. En cuanto a las acciones y espacios, es pertinente decir que en su mayoría son efectivos pues aportan a la integración de los miembros, pero se hace necesario una nueva mirada que genere mayor apropiación y retroalimentación de estos, para crear mayor interés, sentido de pertenencia y mejorar efectivamente los procesos comunicativos entre las dependencias.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que la comunicación es parte esencial en el funcionamiento de todas las organizaciones y la Cámara de Comercio de Tuluá no debe de ser ajena a su óptimo funcionamiento, pues debe de garantizar siempre el buen flujo de comunicación entre sus funcionarios y su público externo, en el caso de las opiniones se debe de tener siempre la actitud y disposición para atender cualquier inquietud, esto hace parte de una buena comunicación, una buena relación ascendente y descendente dentro de la empresa. 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, como la directora administrativa y financiera.

6.4.7. Gestión de recursos humanos. Para todas las organizaciones el recurso humano que trabaja en ella es el más importante para su desarrollo y crecimiento. En el proceso de gestión de recursos humanos en la Cámara de Comercio de Tuluá, se maneja tres procedimientos que son: capacitación, evaluación y de desempeño y selección y contratación del personal. En la evaluación del proceso de gestión humana se tiene en cuenta factores como:

- Contacto directo con el cliente
- Documentación de los procedimientos reales que maneja el proceso
- Formación de los empleados
- Indicadores que midan el proceso dentro del sistema.

Igualmente, las personas que laboran en la institución cumplen con los perfiles establecidos en los cargos a nivel profesional. Existe un plan de capacitación que les permite desempeñarse en su cargo, los sistemas de contratación de la cámara son un su mayoría contratados por la Cámara de comercio, existe una proporción de personas contratadas por una firma externa denominada Adecco. Y se hacen promociones de cargo, cuando hay la vacante se da primero la oportunidad al personal interno, en caso en que aplique.

Por otro lado, el ausentismo es muy bajo y los que se han presentado se debe más por problemas graves de salud, pero no está enmarcado como una práctica cultural. Existe personal que lleva muchos años en la institución por lo tanto existe mucha estabilidad laboral.

Cuadro 17. Análisis interno de la Cámara de Comercio

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
AREA DE PLANEACION					
Actualizado la misión, visión y objetivos	D		X		
La misión, visión y objetivos son divulgados a todo el personal de la institución	F				X
Las funciones y procesos están establecidos de manera formal	F			X	
La entidad elabora planes periódicamente	F			X	
El proceso de planeación	D	X			
En el proceso de planeación participan todos los colaboradores de la entidad	F			X	
No se realiza análisis costo beneficio de las propuestas	D	X			
ÁREA DE ORGANIZACIÓN					

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
La entidad tiene un organigrama establecido	F			X	
La estructura organizacional es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa	F				X
La estructura organizacional contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos de la empresa	F			X	
La estructura de autoridad está definida	F			X	
La entidad tiene certificación de calidad (ISO 9001: 2010)	F			X	
Están descritos los objetivos, responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo	F			X	
Análisis de la necesidad de nuevos cargos	D		X		
Análisis de escala salarial	D		X		
Existen comités para la toma de decisiones	F			X	
Acompañamiento de entidades como Confecámaras, Asocámaras en gestión	F			X	
Compromiso institucional	F			X	
ÁREA DIRECCIÓN					
La gerencia delega funciones de forma oportuna	F				X
La gerencia fomenta un buen clima laboral	F			X	
La dirección incentiva a sus colaboradores	F			X	
La dirección es participativa	F			X	
Rigidez en la toma de algunas decisiones importantes	D		X		
Talento humano profesionalizado y comprometido	F			X	
La dirección es eficaz					
ÁREA DE EVALUACIÓN Y CONTROL					
La Empresa cuenta con un sistema de gestión de control	F			X	
Existen indicadores que permite medir los resultados de la gestión en los factores claves de decisión	F			X	
Análisis los resultados y se identifican las causas de desviación	F				X
Falta cultura en la entrega de informes a tiempo	D		X		

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
alta empoderamiento del encargado del director del sistema de gestión de calidad	F			X	
control interno (revisión fiscal)	F			X	
CULTURA ORGANIZACIONAL					
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		
Talento humano comprometido	F		X		
GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE					
La rentabilidad de las ventas es aceptable	F			F	
La rentabilidad de los activos es aceptable	F			F	
La situación de liquidez es satisfactoria	F			X	
La entidad tiene capacidad de autofinanciación	F			X	
El comportamiento de los costos es satisfactoria	F			X	
Se realiza planeación y control financiero	F			X	
Existe presupuesto de ingresos y de gastos	F			X	
La tecnología utilizada para realizar la administración financiera es adecuada	F				X
La cultura del ahorro ha permitido hacer inversiones modificaciones y adecuación con recursos propios evitando el endeudamiento.	F			X	
implementación de las NIIF	F				X
Transparencia en el uso de recursos	F			X	
GESTIÓN DE SERVICIO					
Variedad en las capacitaciones	F			X	
Dependencia de los registros públicos	D		X		
Modera infraestructura	F			X	
excelentes oficina de atención	F			X	
Exclusividad en el manejo del registro público y la información	F			X	
Buenos equipos y el sistema	F			X	

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Aplicación de los principios de calidad en la atención	F			X	
Centro de conciliación consolidándose en la jurisdicción	F				X
La entidad es un polo de referencia de actividades sociales, culturales.	F				X
Poder de convocatoria	F				X
Informalidad empresarial	D		X		
Buena atención al cliente	F				X
Alto nivel de competencia de otros Institutos técnicos	D	X			
Municipios de la jurisdicción con necesidad de capacitación	D	X			
ÁREA DE GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL					
El principal mercado son los empresarios de la región la componen 7 municipios, Andalucía, Bugalagrande Tuluá Trujillo Riofrío Bolívar y Zarzal.	F			X	
La oferta se da para micro pequeñas medianas y grandes empresas y sus empleados, pero también están las empresas no formalizadas.	F			X	
La entidad tiene establecido estrategias para enfrentar el mercado	F			X	
Participación con diversas actividades en los municipios de la jurisdicción.	F			X	
Buena atención al cliente	F			X	
Alianzas estratégicas de capacitación con otras entidades educativas	F				X
Recursos económicos suficientes para ampliaciones y remodelaciones	F			x	
Las estrategias de promoción y publicidad que realiza la entidad responden de manera efectiva a las necesidades del cliente	D		x		
Se tiene establecido indicadores para el seguimiento y control de la gestión comercial	F				X
Los precios son fijados de acuerdo a la ley	F				X
Disposición de medios de comunicación para la promoción.	F				X

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Interés de la comunidad empresarial y en general de capacitarse	D		X		
GESTIÓN DE SUMINISTROS					
El proceso de compras es ágil y oportuno	F				X
La función de compras está centralizada	F				X
Manual de procedimientos para el proceso de compras	F			X	
Información pro proveedor debidamente archivada y actualizada	F				X
Existe un proceso de control sobre las órdenes de compra establecidos	F			X	
Existen normas y políticas de aprovisionamiento	F			X	
Existe un control de los inventarios	F				X
GESTION DE LA FUNCION DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
No se realiza actividades de investigación y/o experimentación dirigidos a mejorar el servicio	D		X		
Se le da importancia a la innovación	D		X		
GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN					
El área de comunicación interna no tiene un protocolo, no existe un medio que permita la interacción de los empleados	D		X		
Falta conocimiento de las labores que los compañeros desempeñan	D		X		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
La calidad del recurso humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes actuales de la entidad	F			X	
Personal Suficiente para procedimientos de proyectos, planeación, competitividad y calidad	F			X	
Escala salarial definida.	D				X
Se hacen promociones de cargo	F	X			

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Hay apoyo en temas de formación para los empleados.	F			X	
hay un área que quiere ejercer funciones propias sin obedecer a un orden central desconociendo la autoridad central	F			X	
Ausentismo y accidentalidad	F				X

Fuente: elaboración propia

6.5. ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA

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

Cuadro 18. Evaluación integrada de la situación interna-planeación

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Misión, visión y objetivos	Actualmente la entidad tiene establecidos y divulgados la misión, visión y objetivos empresariales pero se debe actualizar	Son una fortaleza alta ya que para conseguir las metas y desarrollar una planificación estratégica eficiente se hace necesario planear acciones organizativas alineadas a su Visión y Misión, hacer partícipes a todos sus colaboradores. (F)
Estrategias organizacionales	La empresa tiene definida estrategias de manera formal	
Proceso en el plan estratégico	La empresa no tiene definido un proceso definido para la realización de la planeación estratégica. El direccionamiento estratégico es muy estático ya que se planea desde la voluntad y no desde la necesidad del sector empresarial, por lo tanto no se hace análisis costo beneficios	Las acciones en ocasiones no responden a las necesidades del sector por lo tanto hay que ajustarlas.(D)
Proceso en la toma de decisiones	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)

Fuente: los autores

Cuadro 19. Evaluación integrada de la situación interna-dirección

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Estilo de dirección	La gerencia se caracteriza por ser participativa ya que considera a sus colaboradores como parte fundamental para la empresa y por esta razón realiza esfuerzos constantes por incentivar y velar por el bienestar de los mismos	Es un impacto positivo porque hace que el personal trabaje con motivación y comprometido con el bienestar de la empresa y trabaje para alcanzar las metas propuestas(F)
Solución de problemas	La gerencia constantemente monitorea la situación de la empresa para identificar problemas que necesita que sean resueltos de manera oportuna. Razón por la cual la toma de decisiones se hace de manera ágil y en el momento indicado	Es una variable que genera un impacto positivo para la entidad que permite estar alerta frente a posibles problemas, lo cual garantiza el tomar medidas oportunas y así disminuir las amenazas(F)
Recurso humano de la Cámara de Comercio	La empresa cuenta con el personal calificado para cada uno de los cargos lo cual permite ejercer sus funciones de manera eficiente	Se convierte en una fortaleza al contar con el personal idóneo ya que facilita a toma de decisiones y agiliza el funcionamiento de los procesos internos de la entidad (F)

Eficacia de la dirección	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)
--------------------------	---	---

Fuente: los autores

Cuadro 20. Evaluación integrada de la situación interna-contable y financiera

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Rentabilidad de la empresa	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)
Excelente liquidez	Actualmente la empresa cuenta con solvencia económica de manera que le permite realizar inversiones y está en la capacidad de responder por las obligaciones derivadas de su actividad.	Es muy importante para la empresa contar con solvencia para responder por sus obligaciones de manera oportuna, lo que genera una imagen positiva en los clientes y evita contratiempos por falta de fondos que puedan limitar la actividad de la empresa, además fortalece las relaciones con los proveedores. (F)
Capacidad de inversión	La empresa cuenta con fondos propios disponibles para llevar a cabo proceso de inversión.	Esta variable representa una gran fortaleza ya que pueden ejecutar proyectos de inversión, sin tener que recurrir a préstamos con terceros (F)
Planeación y control financiero	La empresa cuenta con planes financieros y tiene un sistema de control que le permite hacer un seguimiento a las metas	Es una variable positiva para el funcionamiento de la entidad porque está en la capacidad de analizar la situación financiera y verse reflejado en la solidez contable

Fuente: los autores

Cuadro 21. Evaluación integrada de la situación interna-organización

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Personal competente	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 realizan de manera efectiva y alineados con los objetivos de la empresa (F)
Manual de funciones	La empresa al estar certificada por la ISO 9001-2010 tiene establecidos manuales de funciones	Existe estandarización en los cargos y genera impacto positivo en los procesos de gestión de la empresa.

Fuente: los autores

Cuadro 22. Evaluación integrada de la situación interna-evaluación y control

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Sistema de gestión de control	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	Es una fortaleza alta ya que cuenta con información precisa y exacta para identificar y corregir fallas de forma oportuna.
Indicadores de gestión	El seguimiento de la gestión se hace a través de indicadores.	Al contar con indicadores de medición de la gestión empresarial permite que la entidad obtenga información confiable sobre el funcionamiento de la empresa, lo cual ayuda a la formulación de estrategias que se ajusten a las necesidades de la entidad.

Fuente: los autores

Cuadro 23. Evaluación integrada de la situación interna-gestión comercial

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Servicio y calidad	La empresa se orienta a un mercado específico ofreciendo servicios de calidad	Genera un gran impacto en la satisfacción del cliente
Imagen corporativa	La entidad ofrece servicios de excelente calidad	Es reconocida y tiene buen posicionamiento en la región por la prestación de sus servicios.

Fuente: los autores

Cuadro 24. Evaluación integrada de la situación interna-gestión de suministros

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Gestión de compras	La gestión de compras es responsabilidad directa de la administración, quien se encarga de la negociación con proveedores y está debidamente documentada	La negociación directa con los proveedores reduce costos en los servicios que se ofrece y aumenta el margen de utilidad para los socios.

Fuente: los autores

Cuadro 25. Evaluación integrada de la situación interna-sistemas de información

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Sistema de comunicaciones	La entidad cuenta con un sistema de comunicación básico	Es una debilidad porque puede ocasionar que no se tomen acciones oportunas

Fuente: los autores

Cuadro 26. Evaluación integrada de la situación interna-administración de personal

VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ
Contratación del personal	El proceso de contratación cumple con los requerimientos de ley, brindándoles las garantías básicas salariales y sociales que se requiere para la contratación	Al brindar al personal todas las garantías la entidad evita inconvenientes de tipo legal y jurídico, además genera motivación

Fuente: los autores

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Se propone en este capítulo obtener conclusiones sobre el estudio realizado en los capítulos anteriores; un análisis integrado del entorno de la empresa y de su situación interna.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno; para ello es indispensable obtener y procesar información sobre éste con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la empresa⁷⁶.

Este diagnóstico incluye los análisis de: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA) y el análisis de vulnerabilidad; una vez realizado este diagnóstico servirá de marco de referencia para determinar la situación actual de la empresa, tanto internamente como en su entorno; se procede al plan estratégico, el cual empieza con la formulación de misión y visión, y se consolida con los objetivos y estrategias.

7.1. 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 importancias 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

⁷⁶ SERNA GOMEZ HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Bogotá, D.C. Editorial: 3R editores. 1999.ISBN: 958-96137-7-2.P.23.

Cuadro 27. Matriz de evaluación de factor interno E.F.E.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Confianza del inversionista	5%	3	0,15
2	Acompañamiento entidades como Confecámaras y Asocámaras	6%	4	0,24
3	Posición geográfica	5%	4	0,2
4	Niveles de formación y educación	4%	3	0,12
5	Participación con actividades en los municipios de la Jurisdicción	5%	3	0,15
6	Diversidad de disponibilidad de software para la prestación del servicio	5%	3	0,15
7	Ofertas del recurso para el sector empresarial	4%	3	0,12
8	Tendencia a la virtualización	6%	4	0,24
9	Mejora de las relaciones internacionales	5%	3	0,15
10	Gremio empresarial de la región	5%	4	0,2
AMENAZAS				
1	Existencia de Informalidad empresarial	6%	2	0,12
2	Alto costo de nuevas tecnologías en los procesos	5%	2	0,1
3	Existencia de política Ambiental	5%	2	0,1
4	Crecimiento de la inflación	5%	1	0,05
5	Alto impuestos nacionales	4%	2	0,08
6	Normas y leyes que regulan a las Cámaras de Comercio	6%	2	0,12
7	Nivel de desempleo	2%	1	0,02
8	Fuerte competencia para servicios de capacitación	6%	2	0,12
9	Baja cultura en la región de la virtualización	6%	2	0,12
10	Implementación de las norma NIIF	5%	2	0,1

100%

2,75

Fuente: los autores

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 calificación promedio fue de 2.5 y la máxima calificación es 4.0 la cual indica que la empresa está aprovechando muy poco sus oportunidades y no ha minimizado sus amenazas, La Cámara de Comercio de Tuluá, obtuvo una participación de 2.75 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.

7.2. 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 importancias 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 28. Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.

FACTORES DETERIMNANTES DEL ÉXITO		PESO	CAL IF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Certificación de calidad (ISO 9001: 2010)	15%	4	0,6
2	Compromiso del Talento humano	5%	4	0,2
3	Eficacia en los servicios misionales	10%	4	0,4
4	La entidad es un polo de referencia de actividades sociales y culturales	5%	3	0,15
5	Transparencia en el manejo de los recursos	5%	3	0,15
6	Servicios registrales integrados	5%	4	0,2
7	Proceso de gestión y control	9%	3	0,27
8	Moderna infraestructura	4%	3	0,12
9	Excelente liquidez	5%	3	0,15
10	buena satisfacción del cliente	5%	4	0,2
DEBILIDADES				
1	misión, visión y objetivos no actualizados	5%	2	0,1
2	El proceso de planeación no es claro	5%	2	0,1
3	Falta de análisis costo beneficio de las propuestas	3%	2	0,06
4	Falta de cultura en la entrega de informes a tiempo	4%	2	0,08
5	División entre las áreas misionales como registro público, desarrollo empresarial y administración	5%	2	0,1
6	Falta de protocolo en el área de comunicación	5%	2	0,1
7	Capacidad de innovación	5%	2	0,1
		100%		3,08

Fuente: los autores

La matriz de análisis de factores internos EFI, permite identificar luego de analizar 17 variables, con un resultado de 3.08 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 pasada, ha mejorado ostensiblemente en los objetivos e indicadores de gestión.

7.3. ANALISIS 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.

Cuadro 29. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓	1. Certificación de calidad (ISO 9001: 2010) 2. Talento humano comprometido 3. Eficacia en los servicios misionales 4. La entidad es un polo de referencia de actividades sociales y culturales 5. Transparencia en el manejo de los recursos 6. Servicios registrales integrados 7. Proceso de gestión y control 8. Moderna infraestructura 9. Excelente liquidez 10. buena satisfacción del cliente	1. No se ha actualizado la misión, visión y objetivos 2. El proceso de planeación no es claro 3. Falta de análisis costo beneficio de las propuestas 4. Falta cultura en la entrega de informes a tiempo 5. División entre las áreas misionales como registro público, desarrollo empresarial y administración 6. Falta de protocolo en el área de comunicación 7. Capacidad de innovación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Tratados de libre comercio 2. Acompañamiento entidades como Confecámaras y Asocámaras 3. Posición geográfica 4. Niveles de formación y educación 5. Participación con actividades en los municipios de la Jurisdicción 6. Diversidad de disponibilidad de software para la prestación del servicio 7. Crecimiento del PIB 8. Automatización de procesos 9. Amplia cobertura de las tecnologías de la información y de internet 10. Gremio empresarial de Tuluá	✓ Fortalecer los servicios camerales para la formalización y mejoramiento de las empresas. (F1,2,3,4,5yO2,3,4,5 y9) ✓ Propiciar investigación y publicaciones sobre el desempeño regional.(F1,2,3,4,5yO2,3,4,5,8 y9) ✓ Preparar los empresarios frente a los retos de la internacionalización (F1,2,3,4,5,9 y 10 yO1,2,3,4,5,6,8 y9) ✓ Articular iniciativas interinstitucionales para el fortalecimiento de la región (F1,2,3,4,5yO2,3,4,5,8 y9) ✓ Fortalecer cadenas productivas de los sub sectores y asociaciones de empresarios. (F1,2,3,4,5,6,7,8 y 10 yO1,2,3,4,5,6,8 y9)	✓ Optimizar la rentabilidad y Administración de los bienes Institucionales (D3 y O2,8 y 9) ✓ Incrementar la participación de los ingresos Privados Vs Públicos. (D7 y O1,2,3,5,9 y 10) ✓ Fortalecer cadenas productivas de los sub sectores y asociaciones de empresarios. (D7 y O1,2,3,5,9 y 10)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	
1. Informalidad empresarial 2. Alto costo de nuevas tecnologías en los procesos 3. Política Ambiental 4. Crecimiento de la inflación 5. Normas legales de impuestos 6. Normas y leyes que regulan a las Cámaras de Comercio 7. Desempleo 8. Fuerte competencia para servicios de capacitación 9. Baja cultura en la región de la virtualización 10. Implementación de las norma NIIF	✓ Actualizar en normatividad vigente (F1,2 y 9 y A1,5,6,8 y 10) ✓ Impulsar el crecimiento en cobertura en matrículas y en renovaciones en la jurisdicción. (F1,2, 8, 9, 10 y A1,5,6,7, 8 y 10) ✓ Apoyar y Promover actividades de Cultura Empresarial y Ciudadana ✓ Promover instrumentos y políticas públicas de atracción a la inversión para el Centro del Valle. (F1,2,3, 8, 9, 10 y A1,5,6,7, 8 y 10) ✓ Acercar a la comunidad a través de la difusión de las actividades camerales (F1,2, 8, 9, 10 y A1,5,6,7, 8, 9 y 10) ✓ Certificar las Costumbres Mercantiles de la Región (F1,2,3, 8, 9, 10 y A1,5,6,7, 8 y 10) ✓ Promover los Métodos Alternos de Solución de Conflictos - MASC(F1,2, 8, 9, 10 y A1,5,6,7, 8 y 10)	✓ Mejorar y actualizar las herramientas administrativas y servicios registrales virtuales (D3,5, 6 y A1,5,6,7, 8 y 10) ✓ Promover la dinámica de trabajo en equipo, entre las áreas de CCT. (D2,3,5, 6 y A1,5,6,7, 8 y 10) ✓ Acercar a la comunidad a través de la difusión de las actividades camerales (D1,3,5, 6 y A1,2,5,6,7, 8 y 10) ✓ Apoyar y Promover actividades de Cultura Empresarial y Ciudadana (D3,5, 6 y A1,5,6,7, 8 y 10)

Fuente: los autores

8. PROSPECTIVA

La prospectiva consiste en buscar los escenarios más probables examinando la coherencia entre las acciones de hoy y las necesidades que tendrá la empresa mañana aumentando sus ventajas competitivas.

8.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Con el fin de estudiar todas las variables que impactan en el desarrollo constante de la Cámara de Comercio de Tuluá se realizó lluvia de ideas, encontrando 25 variables, las cuales se describen a continuación:

Cuadro 30. Identificación de variables

1. Compromiso Institucional
2. Moderna infraestructura
3. Exclusividad En El Manejo Del Registro Público Y De La Información Derivada De Los Mismos
4. Poder De Convocatoria
5. Talento Humano Profesionalizado y comprometido
6. Comunicación Interna Y Externa
7. Infraestructura
8. Dependencia de los Registros Públicos
9. Estudios De Investigación
10. Portafolio De Servicios
11. Políticas Administrativas Y Procedimientos Documentados
12. Posición Geográfica
13. Políticas Nacionales Y Territoriales
14. El Comercio
15. Gremio Empresarial De Tuluá
16. Relaciones Con Entidades Gubernamentales
17. Cultura Comercial
18. Prácticas Gubernamentales Departamentales
19. Seguridad De La Región
20. Reformas Legislativas
21. Calidad Del Servicio (buena satisfacción del cliente)
22. amplia cobertura de las tecnologías de la información
23. Afiliados
24. Proyectos Regionales
25. Articulación interinstitucional

Fuente: los autores

Las 25 variables corresponden a temas, actividades o características tanto internas como del entorno, que eventualmente pueden llegar a afectar la

organización tanto de manera negativa como positiva. Seguidamente y conforme al proceso de análisis prospectivo, las características fueron calificadas por parte de 16 funcionarios de la Cámara de Comercio de Tuluá. (Ver Cuadro 31)

8.2. CALIFICACIÓN DE VARIABLES

Para hacer la calificación de las variables se formuló una pregunta la cual debió ser respondida analizando la situación actual de la compañía, al igual que las proyecciones que se tengan para el futuro. La pregunta y método de calificación fue la siguiente:

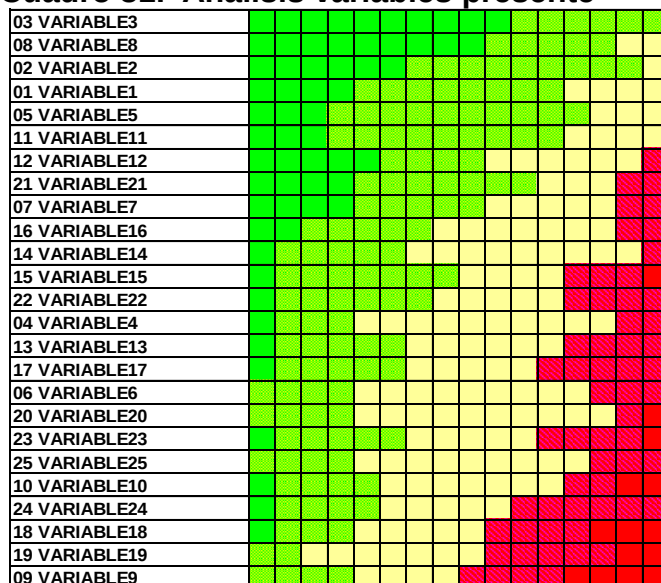
PREGUNTA	DE LAS SITUACIONES O FACTORES PROBLEMA QUE SE MUESTRAN A CONTINUACION Y QUE REFLEJAN LA SITUACION ACTUAL, COMO CREE UD. QUE SE COMPORTARAN A FUTURO?
-----------------	--

CALIFICACION	Calificacion de 1 a 5, donde 5 es muy favorable y 1 es muy desfavorable
---------------------	---

DESCRIPCION	CALIFICACION	COLOR
MUY FAVORABLE	5	
FAVORABLE	4	
ENTRE FAVORABLE Y DESFAVORABLE	3	
DESFAVORABLE	2	
MUY DESFAVORABLE	1	

8.3. ANÁLISIS DEL PRESENTE.

Cuadro 31. Análisis variables presente



Fuente: los autores

8.3.1. Escenario tendencial.

Para el caso del análisis en lo que respecta al **presente**, se puede describir como variables positivas y negativas, las siguientes:

Positivo

Variable 3 – Exclusividad en el manejo del registro público. En primera instancia, se debe definir que un Registro público es el compendio de los registros de carácter legal que son prestados por la Cámara de Comercio, que se clasifican en: Registro Mercantil, Registro de Proponentes, Registro de EPSAL, esta variable es importante porque la entidad tiene un papel dinamizador y articulador tanto a nivel regional como Nacional.

Variable 8 – Dependencia de los registros públicos. Es una variable muy importante ya que la dependencia de Registros Público presta la función pública de registro en todos los municipios que conforman su jurisdicción, facilitando a los empresarios el cumplimiento de los deberes legalmente establecidos para el ejercicio de su actividad mercantil de manera formal, esta variable es positiva porque la entidad siempre busca mejorar la prestación de los servicios a través de la simplificación de trámites, con infraestructura adecuada y recurso humano calificado.

Variable 2- Infraestructura moderna. Esta variable es importante ya que en el presente están cumpliendo con el objetivo de facilitar y promover en un solo lugar y con un mínimo de contactos y requisitos, los trámites de creación y formalización de empresas en la ciudad, siendo modelo de atención y servicios entre la comunidad empresarial.

Variable 12 – posición geográfica. Es positiva esta variable ya que la cámara de comercio al estar ubicada en este municipio, y al ser un importante nodo y polo motriz del desarrollo socioeconómico de la región. Es reconocida como una ciudad de negocios de alto dinamismo económico soportada en una estructura agroindustrial, comercial y de servicios íntimamente enmarcada en encadenamientos productivos subregionales que atiende un mercado de 600 mil consumidores localizados en los 13 municipios del centro del Valle, de los cuales es el epicentro urbano y comercial.

La ubicación geográfica estratégica se ratifica por hacer parte del corredor urbano regional Buga – Tuluá – La Paila, el más intenso movilizador de flujos de mercancías y de personas del suroccidente colombiano.

Negativo:

Variable 18 – Practicas gubernamentales Departamentales. Esta variable no es de dominio directo de la organización, sin embargo debe ser más claro si la calificación de los encuestados está orientada al apoyo que presta el antes citado a la organización o a todo el sector en general, incluyendo pequeñas empresas. La coyuntura por la cual pasan los últimos días ha hecho que este aspecto empeore su percepción actual.

En este aspecto, referente al futuro se presentan las siguientes observaciones:

[illegible]

8.4.1. Escenario pesimista

Variable 13 – Políticas Nacionales y territoriales.

Variable 8 – Dependencia de los registros públicos

Variable 3 – exclusividad en el manejo de los registros públicos

En las tres variables anteriores, los encuestados al estar basados en experiencias del pasado, ven un gran riesgo a futuro de reincidir en decisiones operativas erradas, al no cumplir que conlleven a traumatismos jurídicos de impacto negativo que generen mala imagen corporativa y desgaste financiero.

Es por esta razón que la Cámara de Comercio debe estar preparada para afrontar dichos retos por medio de un plan estratégico estructurado y diseñado para responder a las tendencias del futuro.

8.4.2. Escenario optimista.

Positivo

Variable 2- Infraestructura moderna. Es una variable que puede influir a futuro en la calidad del servicio

Variables 5-Talento Humano profesionalizado y comprometido. A futuro es importante esta variable para los encuestados ya que las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. Al estar en la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación del talento humano que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva.

Variable 12 – Posición geográfica. Es positiva a futuro por ser un municipio reconocido como una ciudad de negocios de alto dinamismo económico soportada en una estructura agroindustrial, comercial y de servicios íntimamente enmarcada en encadenamientos productivos subregionales que atiende un mercado de 600 mil consumidores localizados en los 13 municipios del centro del Valle, de los cuales es el epicentro urbano y comercial.

Diez años después que se propuso en el plan estratégico, en general han significado un cambio positivo para la Cámara de Comercio, al tener una infraestructura moderna, cambios tanto administrativos, como operativos lo que refleja el optimismo del personal y la percepción positiva.

Todo lo anterior ha significado bienestar para los colaboradores, mejores relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores, un mayor campo de acción en el ámbito estratégico, una capacidad para expandir sus servicios y para estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico, recursos para atender cualquier problema jurídico y finalmente recursos para invertir en todos los aspectos que tienen que ver con la responsabilidad social empresarial que debe tener cualquier organización del futuro.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1. MISIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ

La misión es la razón de ser de la organización, es la reflexión del por qué y para que existe la entidad.

- **Filosofía.** Generar 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,
- **Productos y servicios.** Registros Públicos, Centro de conciliación y arbitraje, servicios de Desarrollo empresarial, proyectos, asesorías comercio exterior, innovación empresarial
- **Usuarios y clientes.** Empresas formalizadas, comunidad en general,
- **Mercado meta.** Empresas formalizadas, empresas no formalizadas, comunidad en general, entidades públicas, universidades.
- **Conocimiento y tecnología.** Más de 70 años de 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.
- **Responsabilidad social.** Infraestructura amigable con el medio ambiente.
- **Imagen pública.** Reconocimiento ante la comunidad como un actor de relevancia para el desarrollo económico de la región. Seriedad y credibilidad. Las personas sostienen que la Cámara de Comercio es un excelente lugar para trabajar.

9.1.1. Formulación de la misión de la Cámara de Comercio de Tuluá

La Cámara de Comercio de Tuluá administra con oportunidad, responsabilidad y transparencia los registros y funciones delegados por el Estado, a través de un talento humano competente y una moderna infraestructura física y óptima tecnología; a su vez promueve la Competitividad y el Liderazgo de la Comunidad Empresarial contribuyendo al desarrollo Socioeconómico de la Región, a través de la prestación de servicios de Fortalecimiento Empresarial y de métodos alternativos para la solución de conflictos manteniendo a la comunidad informada.

9.2. VISIÓN

✓ **Elementos del pasado.** Trabajo con responsabilidad, seriedad y compromiso, uso eficiente de los recursos, se han generado excedentes para inversión, se ha desarrollado un equipo humano comprometido, ha sido líder del desarrollo económico de la región.

✓ **Elementos del futuro.** La innovación como eje fundamental para el desarrollo de las empresas, la virtualización de los servicios las personas cada día menos tienen que venir a la Cámara a hacer diligencias, la economía es movida por los clúster económicos como una nueva dinámica de desarrollo empresarial. La Cámara de comercio aporta información para la región que sea de utilidad en la toma de decisiones.

✓ **Imaginar la organización a largo plazo.** La Cámara de comercio reconocida es una institución que genera estrategias de desarrollo innovadoras, que aporta eficientemente al desarrollo empresarial, reconocida por ser una agenda de desarrollo económico local y es capaz de generar información de utilidad para toma de decisiones de empresas públicas y privadas.

✓ **Elaborar estrategia.** La estrategia planteada refiere un cambio en la dinámica para la prestación de los servicios que pretende fortalecer el área de registros públicos a través de la modernización de sus sistemas que permita que los empresarios hagan sus trámites en línea sin necesidad de salir de sus empresas, además la Cámara de comercio deberá analizar su formación multidimensionalmente para que se produzcan publicaciones que sirvan a la región en la toma de decisiones y hagan atractiva la región para atraer inversión.

✓ **Prever los obstáculos.** Los obstáculos se refieren hacia una mayor inversión en los desarrollos y en lo referente al personal capacitado para el manejo de las nuevas dinámicas que debe emprender la Cámara de Comercio. El recurso humano puede estar reacio al cambio, además se debe hallar la manera de comunicar eficiente a la comunidad sobre las nuevas líneas de acción de la cámara, en cuanto a la virtualización de los servicios las personas aún no están acostumbradas a usar los medio electrónicos, por lo cual será tarea de la Cámara educar a las personas para que estas transacciones crezcan con rapidez.

9.2.1. Formulación de la visión de la Cámara de Comercio de Tuluá

En el 2020, la Cámara de Comercio de Tuluá será consolidada como Institución integradora de los sectores público y privado, con eficientes 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 para consolidar el Liderazgo de la Región.

9.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ **Objetivos de desarrollo o crecimiento**
Contribuir a la competitividad empresarial de la región.
Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.
- ✓ **Objetivo de calidad**
Mejorar la Gestión integral de los procesos.
Generar 95% de percepción positiva de los grupos de interés
Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos
Aumentar la confiabilidad de la información.
- ✓ **Objetivo de productividad**
Optimizar la prestación de los servicios eficaces y oportunos de la CCT.
Promover y formar líderes profesionales, especializados e íntegros para potencializar el desarrollo regional y empresarial en un 20%.
- ✓ **Objetivo financiero**
Generar la rentabilidad necesaria para la auto sostenibilidad.
Racionalizar los costos de la entidad.
- ✓ **Objetivo de innovación.**
Desarrollar y transferir conocimiento para que la sociedad logre una convivencia armónica con su entorno.
- ✓ **Objetivo de responsabilidad social.**
Fomentar la cultura empresarial y ciudadana en la región.

A continuación cada uno de los objetivos se alinea teniendo en cuenta cuatro ejes de acuerdo al BSC: finanzas, clientes, procesos, innovación y aprendizaje para generar ingresos suficientes, direccionar los recursos físicos y talento humano, fortalecer los servicios, programas y proyectos para contribuir al desarrollo empresarial de la jurisdicción.

9.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de realizar el análisis estratégico, el grupo asesor inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo.

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

9.4.1. Estrategias ANSOFF (producto-mercado). 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.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.⁷⁷

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. Debido a:

- Mantener reputación de empresa “innovadora”
- Defensa ante la competencia
- Explotar nueva tecnología de la compañía - Aprovechar capacidad ociosa

Estrategia de desarrollo de mercado Ampliación de los mercados de venta de los productos: nuevos países, nuevos canales, nuevos usos y nuevos segmentos. Se suele elegir después de las anteriores. Mayor riesgo (desconocimiento de los nuevos mercados). “Oportunidad de diversificación en mercados”. Estrategia de diversificación Implica entrar en nuevos mercados y nuevos productos. 4 tipos: horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada.

⁷⁷ ESPINOSA Roberto. Matriz de ANSOFF, estrategias de crecimiento [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: < <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> >

Cuadro 33. Matriz de segmentación

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES						PRODUCTOS NUEVOS					
		Registro mercantil	Registro ESAL	Registros proponentes	Registro nacional de turismo	Capacitación	Eventos especializados	Formulación de proyectos turísticos	Consultorías y asesorías especializadas	Formalización empresarial	Estudios económicos	Desarrollo de proyectos	Alquiler de salas de conferencia
MERCADOS TRADICIONALES ORIGINALES	Empresas formalizadas												
	Empresas sin ánimo de lucro												
	contratistas del estado												
	Comunidad en general												
	Empresas prestadoras de servicios turísticos												
MERCADOS NUEVOS	Empresarios no formalizados												
	Comunidad en general												
	Entidades públicas y privadas												
	Empresarios												
	Universidades y centros de investigación												

Fuente: los autores

De acuerdo a esta información se divide en 4 cuadrantes donde cada uno representa una opción estratégica diferente como son: desarrollo de producto, penetración de mercados, desarrollo de productos y penetración.

Cuadro 34. Estrategias ANSOFF (producto-mercado)

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	Actuales Nuevos				
	Actuales	PRESENTACION DE MERCADO (MKDO)		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
		Producto	MKDO	Producto No.	MKDO
		Registro Mercantil	Empresas formalizadas	Consultoría y asesorías especializadas	Empresas formalizadas
		Registro ESAL	Entidades sin ánimo de lucro	Formulación de proyectos turísticos	Entidades sin ánimo de lucro
		Registro de Proponentes	Contratistas con el estado	Venta de información	Contratistas con el estado
		Registro Nal de Turismo	Empresas prestadoras de servicios turístico		Empresas prestadoras de servicios turístico
		Capacitaciones	Comunidad en General	Portafolio integral de servicios	Comunidad en General
		Eventos especializados	Comunidad en General		Comunidad en General
	Nuevos	DESARROLLO DE MKDO		DIVERSIFICACION	
Producto No.		MKDO	Producto No.	MKDO	
Alquiler salas de conferencia		Empresarios	Alquiler salas de conferencia	Comunidad en General	
Desarrollo de Proyector		Empresarios formalizados	Desarrollo de Proyectos	Entidades públicas y privadas, universidad y centros de investigación	
Formalización Empresarial		Empresarios no formalizados	Formalización Empresarial	Cajas de Compensación familiar y alcaldías	
Estudios Económicos	Comunidad empresarial	Estudios Económicos	Entidades públicas y privadas, universidad y centros de investigación		

Fuente: los autores

9.4.2. Estrategias de portafolio (BCG).⁷⁸ Este enfoque considera el *cash flow* (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

- **Productos interrogante-niños.** Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

- **Productos estrella.** Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Estos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

- **Productos vaca lechera.** Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

- **Productos perro.** Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

⁷⁸ BCG o análisis portafolio de la cartera producto-mercado En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portafolio-o-bcg-20.htm>>

Cuadro 35. Estrategias de portafolio (BCG)

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	Alto	Producto Estrella	Dilema
		El Registro Mercantil: La Renovación	1. Desarrollo de Proyectos 2. Información especializada (Datos económicos y estadísticos de la jurisdicción)
	Bajo	Vacas Lecheras	Pesos muertos (productos huesos)
		Registro Entidades sin Ánimo de Lucro	Registro de Proponentes Propiedades en arrendamiento

Fuente: los autores

De acuerdo a la matriz anterior, se puede observar que la Cámara de Comercio de Tuluá dentro de su portafolio de servicios ubica desarrollo de proyectos e información especializada como servicios dilema, ya que a pesar de que su crecimiento es alto su participación en el mercado es bajo, por lo tanto, no genera grandes beneficios. Sin embargo ofrecen grandes posibilidades para la empresa implementando estrategias de comunicación.

Dentro de los productos estrellas se identifica el registro mercantil pues es un servicio que genera grandes beneficios para la entidad sin embargo exige altos niveles de inversión para prestarlo, también representa gran oportunidad de desarrollo para la entidad.

Por otro lado los registros a entidades sin ánimo de lucro es considerado un servicio “vaca lechera” ya que aunque su crecimiento está en declive su participación en el mercado es alta, razón por la cual al comparar costo beneficio

los niveles de inversión son bajos comparados con los beneficios que ofrece. Igualmente es un servicio que está posicionado en la mente del consumidor.

Y por último se encuentra el servicio denominado “pesos muertos” en la Cámara de Comercio esta: Registro de Proponentes y Propiedades en arrendamiento ya que en ambos su crecimiento es bajo al igual que su crecimiento en el mercado.

10. 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.

Un plan de acción es un modo de asegurar que la visión de la organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos.

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.
- Los objetivos a corto plazo
- Las actividades para lograr los objetivos
- Tiempo de ejecución
- Presupuesto
- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos
- Las políticas

10.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

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

Cuadro 36. Análisis situacional de la Cámara de Comercio

	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Dirección y planeación	Se establecen algunas estrategias que no están acorde a los requerimientos de los empresarios.	No existe un proceso documentado y organizado para la planeación de actividades de la Cámara de comercio.	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 la competencia.	Generar la cultura de la planificación que involucre todas las áreas de la organización.

	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
Registros públicos	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 los tramites virtuales
Desarrollo empresarial	Falta de una estructura adecuada para la formulación y gestión de proyectos	No hay instaladas las capacidades para la gestión de proyecto	Pérdida de recursos por mala estructuración y administración de los proyectos	Crear una unidad de proyectos
Comunicaciones	Las personas tienen la idea de que la cámara de comercio no presta ninguna utilidad	No existe asertividad en la comunicación de las actividades, estrategias, y publicaciones económicas	Baja credibilidad en el servicio que presta la Cámara de Comercio de Tuluá	Plan de medios de impacto

Fuente: elaboración propia

10.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea los objetivos de corto plazo propuestos para mejorar la situación actual de la empresa según los problemas identificados en los análisis anteriores, determinados en las matrices EFE y EFI.

Teniendo

Cuadro 37. Objetivos estratégicos

	Generar ingresos económicos suficientes		Direccionar los recursos físicos, talento humano	Fortalecer los servicios, programas, planes y proyectos	Contribuir al desarrollo empresarial de la jurisdicción
FINANZAS	Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.	Racionalizar los costos de la entidad.	Optimizar los activos de la entidad	Consolidar el servicio de capacitación	Conseguir recursos para financiar proyectos.
CLIENTE	Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.		Garantizar la satisfacción del empresario y el emprendedor	Garantizar la satisfacción del servicio al cliente matriculado, afiliado y Estado	Promover el desarrollo regional logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el Estado y la comunidad
PROCESOS	Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos.	Aumentar la confiabilidad de la información.	Dar atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad.	Fortalecer y buscar alianzas estratégicas para prestación de servicios.	Propender por la cobertura total de la jurisdicción
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.		Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.	Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.	Fortalecer liderazgo y credibilidad
			Mejorar la satisfacción de los empleados.		

Fuente: elaboración propia

Cuadro 38. Planes de acción

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo	Costos	Responsables
Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.	Planear e Implementar plan de marketing Corporativo	Incremento de ingresos= Ingresos generados año vigente – Ingresos generados año anterior/ Ingresos generados año anterior	Incremento de los ingresos de la entidad en un 10%	Un año	\$30.000.000	Presidente Ejecutivo Jefe de Departamento administrativo
	Realizar campañas de renovación en todos los municipio de la jurisdicción		Incremento en renovaciones 6%	Un año		Jefe de Departamento Administrativo
	Implementar la estrategia de comunicación para promover el cumplimiento de los comerciantes		Incremento de los ingresos de la entidad en un 10%	Mensual		Jefe de Departamento Administrativo
Racionalizar los costos de la entidad.	Racionalizar plan de compras	Racionalización de costos y gastos = Gastos de personal + Otros gastos asociados/Gastos asociados a programas	Disminuir los costos en un 5%	Mensual		Jefes de Departamento Administrativo
	Mejorar en la trazabilidad de manejo a proveedores.		Disminuir los costos en un 10% sin afectar calidad en los proveedores	Semestral		Administrativo. Todos.
Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.	Afianzar la implementación de los trámites virtuales	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	100%de registros por interne	Semestral	\$25.000.000	Jefes de Dpto. Administrativo.
	Actualizar permanentemente la página web de la entidad		Página actualizada en un 100%	Anual		Jefes de Dpto. Administrativo
Aumentar la confiabilidad de la información.	Medir comportamiento de solicitudes de corrección	Índice de errores en certificados= (Número de errores en los certificados de registros delegados/ Numero de certificados expedidos)*100	a 0y <5%	Mensual	\$3.000.000	Jefes de Departamento
Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de	Actualizar permanente software donde se manejan los registros	Índice de siniestros de información = Numero de sistemas de	Cero sistemas afectados	Mensual	\$5.000.0000	Coordinador de calidad, control interno

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo	Costos	Responsables
información.	públicos. Cambios a nuevas tecnologías	información afectados/ Numero de sistemas de información actualizados				
Optimizar los activos de la entidad.	Alquilar espacios y equipos de la entidad	Rotación de los activos totales= Ingresos totales / Activos totales	Incremento del rubro de arrendamiento en un 200%	Mensual	\$0	Presidente Ejecutivo.
Garantizar satisfacción empresarial y el emprendedor la del	Creación de eventos para empresarios	Índice de satisfacción= % de usuarios que califican como excelente superior a 85%	85%	Semestral	\$10.000.000	Coordinador de calidad, control interno
	Implementar programas de emprendimiento	Rotación de clientes= Número de clientes nuevos (matriculados)/cancelados/ Total de clientes	20%			
	Realización de investigación de mercados					
Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.	Realizar y ejecutar plan anual de formación	Índice de empleados con necesidades de formación= (Total de Empleados capacitados/Total de capacitaciones proyectadas de acuerdo al plan de formación)*100	Lograr formar al 100% de Los funcionarios	Semestral	\$15.000.000	Coordinador de calidad, control interno
	Realizar evaluación de desempeño					
Consolidar el servicio de capacitación	Eficiencia en el plan de mercadeo y las capacitaciones, cursos, diplomados gestionados	Nro. De usuarios del servicio De capacitación primer año	% de crecimiento anual >20%	Mensual	\$5.000.000	Director Ejecutivo
Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.	Medir comportamiento del SGC	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 N° de no conformidades resueltas	Actividades del SGC más del 50% sean de planes de mejora	Mensual	\$8.000.000	Coordinador calidad y control interno

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador estratégico	Meta	Tiempo	Costos	Responsables
		en sistema de calidad/ N° de de no conformidades identificadas en auditoria de calidad *100%				
Conseguir recursos para financiar proyectos.	Diseñar proyectos socio empresariales diseñados, formulados y gestionados	(N° de proyectos gestionados y apoyados / N° de proyectos diseñados y formulado)*100%	2	Semestral	\$3.000.000	Jefe de Departamento proyectos
Promover el desarrollo regional logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el Estado y la comunidad	Diseñar campañas para posicionar a la ciudad como centro de comercio y servicio	N° de costumbre mercantiles realizadas/N° de costumbres mercantiles programadas*100%.	1	Mensual	\$15.000.000	Director Ejecutivo
Propender por la cobertura total de la jurisdicción	Ampliar la cobertura del servicio de capacitación empresarial a los municipios que demanden el servicio.	N°. municipios atendidos con el servicio / N° municipios programados*100%	4	Mensual	\$10.000.000	Todos

Fuente: elaboración propia

10.3. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.

Se refiere a guías, métodos y prácticas administrativas específicas para apoyar el trabajo hacia los objetivos señalados.

Es importante que la Cámara de Comercio de Tuluá dentro de su desarrollo de su plan de acción formule de manera clara las políticas que rigen su actividad y que debe ser tomada en cuenta al momento de ejercer su actividad.

Estas políticas se plantean de la siguiente manera:

Conformar equipo de trabajo motivado, que trabaje por el desarrollo y satisfacción integral, por medio de capacitación que eleve el desempeño en la práctica de sus funciones y la satisfacción de sus necesidades y expectativas

Evaluar y seleccionar proveedores de acuerdo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad conforme a los requisitos y acordes con el impacto que tenga el suministro sobre la prestación del servicio.

Atender oportunamente as PQR (peticiones, quejas y reclamos) de los clientes, las solicitudes de los entes de control y la comunidad y en general de los interesados, demostrando actividades efectivas dentro de la entidad.

Incrementar y mejorar continuamente las actividades de la entidad en los procedimientos, trámites y procesos que se generan a través de la armonización con el Sistema de Gestión de Calidad, cumpliendo para ello con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001-2015.

Mitigar las amenazas de riesgo inherentes a implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, igualmente haciendo seguimiento a las amenazas potenciales que se presentan en la entidad que impidan e cumplimiento de los objetivos institucionales.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. CONCLUSIONES

- En la parte externa se pudo evidenciar que una de las oportunidades más importantes son las alianzas que puede realizar para fomentar los servicios y aumentar el reconocimiento de la entidad. En el ambiente interno se pudo evidenciar que la entidad posee un talento altamente comprometido junto con la certificación de calidad que permite garantizar un servicio altamente eficiente el cual es reconocido por los clientes.
- Al realizar la descripción del sector al cual pertenece la entidad se pudo conocer el ambiente competitivo y fue posible identificar que la demanda de los servicios que presta la Cámara de Comercio de Tuluá es constante, ya que es relacionada como epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno.
- El ejercicio del benchmarking donde se comparó La Cámara de Comercio de Tuluá, con las Cámaras de Comercio de Cali, Bogotá, Armenia y Barranquilla, fue de gran importancia ya que se identificaron factores de éxito y se pudo observar que estas entidades son muy fuertes en el sector, tienen gran posicionamiento y reconocimiento porque cuentan con elementos estratégicos que le han permitido mejorar sus capacidades competitivas.
- La realización de la matriz DOFA, fue de gran utilidad pues a través de esta se logra analizar cada ámbito y proponer alternativas de mejoramiento, por lo tanto, ayuda a dar una mirada amplia y concluyente gracias al cruce que este permite entre debilidades oportunidades.
- Con la realización del proyecto 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.
- El plan de acción diseñado es una herramienta que da claridad a los directivos sobre cómo deben orientar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que, se desarrollaron bajo un enfoque integral el cual tiene en cuenta cada componente estratégico que compone la Cámara de Comercio.
- 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.

- Finalmente 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.

11.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario que se controle en las reuniones del comité de Planeación, el plan de acción, para establecer el tratamiento que se debe dar a cada objetivo estratégico, y de esta forma evaluar si realmente se está dando el direccionamiento correspondiente.
- Se recomienda revisar y definir presupuesto para dar cumplimiento a las estrategias y planes de acción.
- 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.
- Se debe involucrar a todos los colaboradores en la implementación del plan estratégico y además capacitarlos en las labores a realizar.
- Se recomienda a la organización asumir que la planeación estratégica es un método de solución y anticipación a los problemas que pueda tener la compañía.
- 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.
- Es importante determinar la innovación como eje diferenciador de la oferta ante la creciente competencia de instituciones similares.
- Se recomienda establecer procesos que conlleven a alianzas estratégicas para el desarrollo de las actividades y mejorar el impacto de las mismas.
- 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 Tuluá.

12. BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT G. Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Ediciones Universidad del Valle. Bogotá. 2014. P.30

BETANCOURT G. Benjamín. Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Escuela Nacional del Deporte.Cali.2014.p.16

BETANCOURT G. Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Colección Notas de Clase. 2011. P.57

CHIAVENATO. Cultura Organizacional & Estilos de Dirección Orientados al Mercadeo. 2008. p.39

DEVIA RODRÍGUEZ Diana María, Plan De Desarrollo 2012- 2015, Hospital Rubén Cruz Vélez, 2013, 36p.

FRED R. DAVID. Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003.p.54

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997), El cuadro de mando integral, The balanced scorecard, Barcelona: Gestión 2000. 250p

KOTLER, Philip y Armstrong Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. 6° Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall.

LEON G. Schiffman Comportamiento Del Consumidor (10ª ED.) PRENTICE-HALL, 2011. 380P.

LERMA, Alejandro; BÁRCENA, Sergio. Planeación Comercial, Editorial Alfaoemega. Bogotá. 2012. P.54.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, 2002.150p.
MINZTBERG.H.QUINN, JB. El proceso estratégico. Editorial: Prentice House.2ª. Ed. México D.F.1993. p.47

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. TM Editores, Ediciones Uniandes. Santafé de Bogotá. 2004. P.78

PEREZ, M. Planeación Estratégica. Centro Editorial. Universidad del Valle Cali. 1990. P.58

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestion.3R editores, 2003.p.23

STEINER. G. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Compañía editorial Continental. Mexico.1995. p.68

VIDAL A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2004. P.32

COLOMBIA CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2784 del 2012. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1. (s.l.) [on line] (s.f.) [Citado el 25 Enero de 2014] Disponible en internet en: http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/procesos-de-convergencia-niifs/leyes-ydecretos/Documents/Anexos_2012_decreto_2784.pdf

FMI. Débil repunte del crecimiento mundial y riesgos que giran hacia los mercados emergentes. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: < <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2016/RES011916AS.htm>>

ACERO RIVERA, Oscar Alfredo. *Efectos de las NIIF en el análisis de la información gerencial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. (2014) [on line] [citado el 4 marzo de 2016]* Disponible en http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_861/contrapartida_861.asp

ALCALDIA DE TULUÁ. Anuario Estadística municipio de Tuluá. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en: < <http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>>

ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>>

ANDI. Colombia, balance 2015 y perspectiva 2016. [En línea]. 2016 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>>

CAMARA DE COMERCIO DE ARMENIA. Quienes somos. [En línea]. 2015 [citado 2016-11-03]. Disponible en: < <http://www.camaraarmenia.org.co/contenido-index-id-27.htm>>

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Direccionamiento estratégico. [En línea]. 2015 [citado 2016-11-03]. Disponible en: <Nuestro desafío <http://www.ccc.org.co/nosotros#quien-dirige>>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Clúster, Una Iniciativa Exitosa Para El Desarrollo Económico [En línea]. 2015 [citado 2016-21-03]. Disponible en:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515

CONFECÁMARAS. Régimen Legal de las Cámaras de Comercio. [En línea]. 2010 [citado 2016-08-02]. Disponible en: <<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>

Escobar, J., Moreno, S., Collazos, J.A. (2013). Composición de la economía de la región Suroccidente de Colombia. Banco de la República.

GARCIA, Inés. Predominio de las NIIF en Latinoamérica. 2009. Revista AECA N°84 Pág. 28 -29. [On Line] 02 de marzo del 2016.http://www.elcriterio.com/articulo_igf.pdf

GRUPO ALBE. Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados. [En línea]. 2010 [citado 2016-08-02]. Disponible en: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Perspectivas políticas 2015. . [En línea]. 2015 [citado 2016-25-02]. Disponible en: http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3126:panorama-politico-2015&catid=454:comunicados-de-prensa&Itemid=1348

Reseña histórica. [En línea]. 2010 [citado 2016-15-02]. Disponible en:<<http://camaratulua.org/quienes-somos/>>

VALLEJO ÁNGEL. Juan Guillermo. Comportamiento empresarial 2015. [En línea]. 2015 [citado 2016-21-02]. Disponible en: <<http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/Informe-Comportamiento-Empresarial-2015-2.pdf>>