

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y
COMPETITIVIDAD REGIONAL DE CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES
2012-2016**

**JORGE DANIEL CALDERON QUENGUAN
EDUARDO GIOVANNI SOLÍS FLORES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y
COMPETITIVIDAD REGIONAL DE CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES
2012-2016**

**JORGE DANIEL CALDERON QUENGUAN
EDUARDO GIOVANNI SOLÍS FLORES**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

**Asesor
Esp. CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado, son responsabilidad exclusiva de los actores.

Artículo 1º, del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, agosto de 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios, que jamás me abandonado, a la ternura, amor y apoyo incondicional de mi madre Elizabeth, a mi fallecido padre Jorge Alberto al cual he sentido de manera única y especial desde el lugar donde él se encuentra, a mi abuela Paterna Elina y mi abuela Materna Ofelia que han sido cómplices de mis caprichos y aventuras, a mi abuelo Jorge quien es la representación de mi padre en vida, a mi hermano Mario que es un ejemplo a seguir.

A mis familiares quienes me han apoyado, al esfuerzo, dedicación y cooperación de mi compañero de tesis.

Y bueno a mis amigos de vida y oficina que hacen la vida más agradable, alegre y llevadera.

Jorge Daniel Calderón Q.

Agradezco a mi Dios, a mi esposa Zulma que me ha brindado su amor incondicional y apoyo, a mi madre Dorys quien ha sido una bendición de Dios que me ha apoyado desde mis primeros años de vida, a mi padre Nelson Eduardo que me infundió los cimientos para enfrentar la vida, a mis hermanas Gaby y Dorys quienes con su amor fraterno y confianza me han inspirado para ser quien soy y a quienes de manera directa e indirectamente me han colaborado en el desarrollo personal y profesional que he tenido.

Eduardo Giovanni Solís F.

Agradecemos de manera conjunta al Esp. Carlos Ojeda Enríquez, quien nos apoyó y nos contribuyó con su conocimiento para el correcto desarrollo del tema y a Cámara de Comercio de Ipiales, que nos permitió desarrollar y acceder a la información para realizar nuestro proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en Cámara de Comercio de Ipiales, donde se toma como principal elemento el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional.

Con el objetivo de realizar un análisis de los entornos que afectan tanto a la institución como a la departamento. Para así determinar los factores claves de éxito y de que manera se pueden aprovechar teniendo en cuenta las oportunidades que el medio brinda.

También se realizara un estudio de capacidades internas de la organización, permitiendo de este modo observar de qué manera se relaciona, cómo se conectan y cuál es el desempeño de los departamentos de la organización con el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional

Ya que se tiene como objetivo principal aumentar los niveles de calidad y competitividad de los empresarios e inversionistas de Ipiales, de esta manera garantizar y aprovechar un mercado estable donde se generen valores agregados a los productos y servicios ofrecidos.

Por estos motivos se ve la necesidad de la formulación de un plan estratégico, que permita formular objetivos claros y alcanzables, por medio de estrategias y acciones que permitan direccionar a la organización a alcanzar los objetivos propuestos, de tal manera también es conveniente realizar un método de control y vigilancia, que permita evaluar y observar el desarrollo del plan estratégico.

ABSTRACT

This work takes place in Ipiales Chamber of Commerce, which is taken as the main Projects Department and Regional Competitiveness.

In order to perform an analysis of the environments that affects both the institution and the department. In order to determine the key factors of success and how be can take advantage of the opportunities given that the medium provides.

Also undertake a review of the organization's internal capabilities, thereby allowing observe how it relates, how they connect and what the performance of the departments of the organization with the Department of Projects and Regional Competitiveness

Since it is primarily aimed at increasing levels of quality and competitiveness of entrepreneurs and investors Ipiales, thus ensuring a stable market and leverage that generates added value to the products and services offered.

For these reasons we see the need for the formulation of a strategic plan, in order to formulate clear and achievable objectives, through strategies and actions to address the organization to achieve its objectives, so it is convenient to perform a method control and monitoring, to assess and monitor the development of the strategic plan.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 TITULO	18
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVO GENERAL	21
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 MARCO TEÓRICO	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
4.3 MARCO JURIDICO	33
4.4 MARCO CONTEXTUAL	37
4.5 ANTECEDENTES	37
4.6 MARCO SITUACIONAL	38
5. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.1 ENFOQUE	39
5.1.1 Enfoque Cuantitativo	39
5.1.2 Enfoque Cualitativo	39
5.2 TIPO DE ESTUDIO	40
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
5.4 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
6. DIAGNOSTICO	48
6.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	48
6.1.1 Identificación de la empresa	48
6.1.2 Filosofía institucional	49
6.1.3 Política de Calidad	50
6.1.4 Logo y Slogan	50
6.1.5 Estructura	51
6.1.6 Portafolio de servicios	52
6.1.7 Historia de la organización	55
6.1.8 Entrevista realizada al Presidente de la Honorable Junta Directiva de Cámara de Comercio de Ipiales	77
6.1.9 Percepción comercial de los servicios que presta Cámara de Comercio	80
6.1.10 Censo empresarial de Ipiales 2011	84
7. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA	98
7.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	98

7.2 CAPACIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD REGIONAL	99
7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI	102
7.3.1 Análisis matriz MEFI	104
8. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	106
8.1 ANALISIS DEL ENTORNO	106
8.1.1 Entorno demográfico	106
8.1.2 Entorno Económico	119
8.1.3 Entorno social	133
8.1.4 Entorno jurídico	142
8.1.5 Entorno tecnológico	146
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE	157
8.2.1 Análisis matriz MEFE	158
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	162
9.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	162
9.2 MATRIZ DOFA	168
9.2.2 Estrategias FO-FA-DO-DA	170
9.3 MATRIZ INTENA-EXTERNA (I/E)	172
10. PLAN DE ACCIÓN	173
10.1 ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE ACCIÓN	180
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186
NETGRAFÍA	188
ANEXOS	189

LISTAS DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Conocimiento de las áreas de cámaras de Comercio de Ipiales	81
Tabla 2. Satisfacción sobre las actividades que realiza cámara de comercio de Ipiales	82
Tabla 3. Calidad del servicio de los funcionarios de Cámara de comercio de Ipiales	83
Tabla 4. Cobertura del censo	85
Tabla 5. Actividad económica según unidades productivas por sector	86
Tabla 6. Unidades productivas por grandes sectores de actividad económica	87
Tabla 7. Unidades productivas por actividad económica y tamaño de la empresa	88
Tabla 8. Tenencia de matrícula mercantil	89
Tabla 9. Unidades productivas con inconvenientes o dificultades por sector	91
Tabla 10. Unidades productivas con inconvenientes o dificultades por rama económica	91
Tabla 11. Unidades productivas según tipo de desarrollo empresarial por sector	92
Tabla 12. Conocimiento y uso de los servicios de apoyo empresarial	96
Tabla 13. Junta directiva	99
Tabla 14. Área de gestión: departamento de proyectos	

y competitividades regional	102
Tabla 15. Matriz de evaluación de los factores internos – MEFI	103
Tabla 16. Aspectos generales del departamento de Nariño	101
Tabla 17. Población proyectada censo 2005	108
Tabla 18. Analfabetismo por estrato	113
Tabla 19. Nivel educativo por estrato	115
Tabla 20. Percepción de la situación laboral	109
Tabla 21. Migración hacia Ipiales por estrato	117
Tabla 22. Motivos de migración hacia Ipiales por estrato	118
Tabla 23. Cuentas departamentales – Colombia, producto interno bruto - participación porcentual (2004-2007p)	121
Tabla 24. Cuentas departamentales – Colombia, producto interno bruto - variación porcentual (2004-2007p)	121
Tabla 25. PIB por habitante, nacional, Pasto y Nariño, a precios corrientes 2005-2008	122
Tabla 26. Participación porcentual por ramas de actividad económica del PIB departamental a precios corrientes (2007 p)	123
Tabla 27. Aporte porcentual al PIB departamental por sectores económicos (2007p)	124
Tabla 28. Percepción de la situación económica personal	131
Tabla 29. Percepción de la situación económica del país	132
Tabla 30. Perspectiva actual para realizar compras	133
Tabla 31. Índice de confianza del consumidor por estrato	133

Tabla 32. NBI departamento de Nariño	134
Tabla 33. Nivel de ingresos mensual por estrato	135
Tabla 34. Nivel de egresos mensual por estrato	135
Tabla 35. Nivel de suficiencia de los ingresos	136
Tabla 36. Indicadores de desigualdad por estrato	137
Tabla 37. Satisfacción por régimen social en salud	142
Tabla 38. Percepción de seguridad por ciudad	142
Tabla 39. Percepción de seguridad por barrio	142
Tabla 40. Sistematización de despacho	154
Tabla 41. Grado de conectividad de las unidades productivas de la localidad	157
Tabla 42. Matriz de evaluación de factores externos MEFE	158
Tabla 43. Matriz del perfil competitivo (MPC)	162
Tabla 44. Valor sopesado	166
Tabla 45. Matriz DOFA	169
Tabla 46. Estrategias FO-FA-DO-DA	172
Tabla 47. Plan de acción	179
Tabla 48. Estudio financiero	182

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tamaño de las unidades productivas según rango de activos	90
Gráfico 2. Problemas y necesidades de las unidades productivas	91
Gráfico 3. Principales desarrollos en gestión empresarial de las unidades productivas	93
Gráfico 4. Solicitud de crédito	94
Gráfico 5. Detalla mayormente los destinos del crédito	95
Gráfico 6. Motivos de negación de los créditos	95
Gráfico 7. Conocimiento y uso de los servicios de apoyo empresarial	96
Gráfico 8. Servicios de apoyo empresarial requeridos por los empresarios	98
Gráfico 9. Población por sexo y estrato	111
Gráfico 10. Tamaño del hogar	112
Gráfico 11. Estructura poblacional por sexo y rangos de edad	113
Gráfico 12. Nivel de analfabetismo	113
Gráfico 13. Nivel educativo	114
Gráfico 14. Situación laboral	115
Gráfico 15. Número de empleos por trabajador	116
Gráfico 16. Conformidad con el trabajo actual	117

Gráfico 17. Migración hacia Ipiales	117
Gráfico 18. Procedencia de los inmigrantes	118
Gráfico 19. Personas por familia migrante	119
Gráfico 20. Perfil académico de técnico, tecnólogos y profesionales trabajadores en la ciudad de Ipiales	127
Gráfico 21. Profesionales más contratados durante en último año	128
Gráfico 22. Nivel de suficiencia de los ingresos	137
Gráfico 23. Ipiales curva de Lorenz	139
Gráfico 24. Curva de Lorenz por estrato	139
Gráfico 25. Afiliación al sistema de seguridad social	140
Gráfico 26. Afiliación diferenciada al sistema de seguridad social	141
Gráfico 27. Régimen social en salud	141
Gráfico 28. Satisfacción del régimen social en salud	142
Gráfico 29. Networked readiness index	150
Gráfico 30. Índice de tecnología	151
Gráfico 31. Índice de oportunidad digital	152
Gráfico 32. Benchmarking competitivo	166
Gráfico 33. Radar de valor sopesado	166
Gráfico 34. Radar de valor	167
Gráfico 35. Matriz I/E	173

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación del municipio de Ipiales en el mapa del departamento de Nariño	39
Figura 2. Organigrama cámara de comercio de Ipiales	52

LIATA DE ANEXOS

	pág.
Anexo I Las técnicas más utilizadas para formular estrategias	191
Anexo II Entrevista dirigida al presidente de la honorable junta directiva de cámara de comercio de Ipiales	202
Anexo III Formatos de encuesta: censo empresarial de Ipiales 2011, estudio socioeconómico Ipiales 2011, estudio económico Ipiales 2011, encuesta de informalidad 2011	205

INTRODUCCIÓN

Frente a la urgente necesidad en cualquier organización de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica, busca este estudio, presentar un conjunto integrado de elementos metodológicos, en un marco conceptual de la planeación estratégica, que permite la elaboración adecuada de las decisiones estratégicas que la organización debe tomar para una eficaz y eficiente gestión.

Para el logro de este propósito dentro de la metodología se cuenta con varios puntos los cuales son: el marco de referencia que guía y sustenta la praxis organizacional de la estrategia, luego se presentan los elementos necesarios para construir una adecuada visión histórica del desarrollo de Cámara de Comercio de Ipiales, que sirva a los propósitos de la planeación. Los puntos siguientes se ocupan del análisis del entorno de la estructura sectorial y el siguiente se ocupa de la visión interna de la organización. El resto de puntos conforman un todo coherente que se inicia con el análisis estratégico, el diseño del plan estratégico, su correspondiente implementación y termina con un mecanismo de evaluación y control para reexaminar el plan inicial.

La necesidad de consolidar, apoyar y fortalecer al sector empresarial de la Jurisdicción, evidencia la importancia de formular un plan estratégico para el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales ante una coyuntura comercial y empresarial competitiva, éste se presenta como una alternativa innovadora para ayudar al empresario a crear negocios rentables; y sopesar de alguna manera la actual crisis económica; además el plan estratégico se convierte en una fórmula completa para hacer frente a los retos de modernización, especialización, formación y calidad que se exige cada vez más a los empresarios.

El Plan Estratégico comprende la formulación de objetivos claros, bases filosóficas, estrategias, programas y actividades propuestas para hacer realidad los postulados de la Política Marco, de los lineamientos legales y demás directrices. Además el Plan se constituye en el instrumento central que permitirá organizar una plataforma de trabajo que sea capaz de impulsar los desafíos que plantea la alta dirección, pero sobretodo, los desafíos de construir una institucionalidad empresarial a la altura de las necesidades de gestión del comercio regional y nacional.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD REGIONAL DE CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES 2012-2016”

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel nacional, y desde la apertura económica, el país ha tenido una mayor inserción económica en la economía internacional. De esta forma durante los últimos años se han firmado convenios, tratados y acuerdos comerciales que han provocado un mayor intercambio de bienes y servicios con otros países, en especial, con los socios naturales, sobre los que se destaca Ecuador por ser el tercer socio más importante de Colombia después de Estados Unidos y Venezuela.

Bajo este escenario Ipiales se convierte en uno de los principales puentes fronterizos del país, el cual, debido a factores coyunturales como las volatilidades en tasa de cambio, y otros estructurales como la dolarización ecuatoriana y la cultura que lo une con la vecina ciudad de Tulcán, se ha visto impactado durante la última década, significando en ocasiones un mayor dinamismo comercial y en otros, una mayor salida de divisas hacia el país del sur. Sin embargo, esta ciudad no solo se ha visto afectada por el mercado, sino también por los modelos de desarrollo nacional que han centralizado las políticas, dejando descuidadas a las regiones periféricas, disminuyéndoles su competitividad, y en la mayoría de veces obligando al crecimiento de un sector informal como modo de supervivencia.

De acuerdo con los resultados del Censo Empresarial de Ipiales realizado en el año 2011, del total de empresas encuestadas (4.431) tan solo 961 unidades productivas (22%) tuvieron mejoras en los procesos en los últimos años, es decir, que estas empresas en los últimos años han ofrecido al mercado de la región un producto o servicio de mejor calidad; 730 realizaron mejoras en capacitación de personal y 712 en compra de maquinaria y equipo, estos índices demuestran que el desarrollo empresarial de la ciudad no es muy confortador puesto que la mayoría de los empresarios no informa tener desarrollo mayores, en especial en cuanto a cambios en la organización, tan solo 415 empresas han tenido algún tipo de mejoras en este concepto. A nivel general, la situación de desarrollo empresarial es preocupante porque este es un factor fundamental para la

generación de valor agregado, creación de ventajas competitivas y la introducción de nuevas tecnologías.

De otro lado, los servicios de apoyo empresarial que más necesitan los empresarios de la región para fortalecer su actividad empresarial son los de mercadeo y ventas con el 59%, financiamiento 47,8%, producción y productividad 33,6%, innovación 32,8%, planeación estratégica 31,1% y ley de fronteras 30,6%, los servicios de apoyo empresarial que menos requieren los empresarios son los de trámite el 17,5% y gerencia con un porcentaje del 16,6%.

Por lo anterior y teniendo en cuenta las directrices emanadas por la alta dirección de Cámara de Comercio de Ipiales, se hace necesario la implementación de un plan estratégico para el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, con el fin de generar estrategias efectivas que permitan contribuir con el desarrollo de las empresas de la jurisdicción.

Cabe resaltar que el desarrollo empresarial, no solo depende de las estrategias y actividades que implemente Cámara de Comercio de Ipiales, sino también del compromiso del sector público, privado y la academia.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿A través de un plan estratégico se podrá determinar cuáles son los factores críticos o claves de éxito que permitan fortalecer estratégicamente la mejora de la competitividad de las empresas de la jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la posición estratégica del Departamento de proyectos y Competitividad Regional considerando o analizando esta área y la perspectiva de los demás departamentos de Cámara de Comercio de Ipiales?
- ¿Cuáles son las diferentes dimensiones del entorno que permitan dinamizar el direccionamiento estratégico de Cámara de Comercio de Ipiales y en especial el del departamento de Proyectos y Competitividad Regional?
- ¿Cuáles son las distintas percepciones del departamento de proyectos y competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales que poseen los empresarios y comerciantes de la región?

- ¿Con base en que criterios, se deben formular los cursos estratégicos de acción para el departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio?
- ¿Cómo alcanzar los objetivos que se han fijado en departamento de proyectos y competitividad regional de cámara de comercio de Ipiales?
- ¿Con base en qué criterios se debe monitorear el plan operativo del departamento de Proyectos y Competitividad Regional a seguir?

2. OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para el departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener información actualizada del mercado objetivo de Cámara de Comercio de Ipiales y del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, que permita conocer la percepción frente a los servicios ofrecidos.
- Realizar el análisis situacional interno del departamento de Proyectos y Competitividad Regional, mediante el cual cumple sus funciones misionales la Cámara de Comercio de Ipiales.
- Efectuar el análisis situacional externo de Cámara de Comercio de Ipiales, que permita determinar cuáles son los factores claves de éxito y de qué manera se pueden aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.
- Desarrollar la formulación estratégica para el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales.
- Determinar un plan de acción donde se establezcan sus objetivos, estrategias, metas, actividades, tiempo, presupuesto, responsables e indicadores de gestión.
- Establecer un plan vigía que permita la evaluación y control del plan operativo a desarrollar para el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales.

3. JUSTIFICACIÓN

En el año 2011, Cámara de Comercio de Ipiales llevó a cabo un Censo Empresarial y el primer Estudio Socioeconómico de Ipiales, los cuales arrojaron información relevante del sector productivo, tales como caracterización del sector empresarial; principales problemas y necesidades que afrontan las empresas; gestión empresarial donde se determinan las mejoras productivas, conectividad y conocimiento de la normatividad en el sector empresarial de la ciudad; servicios de apoyo empresarial, necesarios para el fomento y progreso de las actividades comerciales y productivas de las instituciones mercantiles del municipio; problemática de la informalidad empresarial; el entorno económico de la ciudad, analizando, entre otros factores, la demanda laboral, demanda laboral insatisfecha, competitividad en Infraestructura, caracterización comercio fronterizo, etc.; se presenta una caracterización de las unidades productivas informales, donde se estudia la caracterización laboral, contratación y afiliación a seguridad social, financiación, registro mercantil, caracterización contable, entre otras. A la vez, consta de un apéndice fiscal que muestra el manejo presupuestal del municipio, además de otras variables objeto de estudio.

Estos importantes estudios servirán de línea base para generar una planeación del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales, que permita formular estrategias encaminadas a encontrar soluciones a la problemática diagnosticada en el sector productivo.

Por lo tanto la elaboración de un plan estratégico es benéfico para el sector empresarial, ya que se logrará un grado de interacción de éste y el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, permitiendo por medio de actividades innovadoras y efectivas contribuir con el incremento de la competitividad de las empresas de la región y además mejorando la imagen y credibilidad de Cámara de Comercio de Ipiales.

Vale la pena resaltar que en Cámara de Comercio de Ipiales es factible realizar el plan estratégico para el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, debido a que la información necesaria para llevar a cabo las estrategias del plan es de fácil acceso y recolección, ya que se cuenta con el compromiso de la alta dirección y de los demás colaboradores de esta entidad, lo que conlleva a agilizar el proceso de tabulación y análisis, permitiendo plantear actividades concretas en el plan de acción para el departamento en estudio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Mediante el presente soporte teórico se pretenderá conceptualizar y sustentar los conceptos pertinentes para el desarrollo del tema del proyecto.

“La planeación estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la organización, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación” (R. Wenz).

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

A continuación se revisará los principios básicos de la Administración Estratégica:

El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985)¹.

Es entonces, cuando se inician procesos importantes de elaboración sobre el tema de la planeación que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principios de la década del 60 Stanford Rescarch Institute presentó el Long Range Planning Service (Servicio de planeación a largo plazo) y a mediados del mismo periodo el Boston Consulting Group elaboró instrumentos de análisis que más adelante se desarrollaron ampliamente para su aplicación en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental del enfoque,

¹ PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990. p. 9.

modelos y técnicas para la Planeación y la Administración Estratégica se ha dado en los 20 años siguientes².

En este contexto se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Se profundiza cada vez más y se afinan metodologías para estudiar el entorno: se observa claramente en los desarrollos académicos recientes la distinción que se hace entre el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo bien o servicio, con lo que identifican las fuerzas que determinan la competitividad (Porter, 1984; wheelen and Hunger, 1987. Wilson, 1983). La Planeación Estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el que hacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Drucker y Terry en la década de los 60 proponen y defienden ya este enfoque; la literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones que comprometen la organización y se plantea claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que nos proponemos³.

En este sentido se supera la visión de la planeación con base en objetivos y presupuestos de carácter operativo, cuyo alcance era de corto plazo. En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad y con exhaustividad, considerando especificidades de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, se transforma en un análisis global, una visión en conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones (Sallenave, 1985). Esta óptica permite formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo⁴.

Los diversos autores que diseñan modelos de administración estratégica hacen énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer lo que debe hacerse. Este interés amplía el alcance de la gestión: no incluye de manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y aprovechamiento de los recursos. La eficacia y la efectividad, en cambio, se refieren a criterios que relacionan la utilización y desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van más allá del óptimo aprovechamiento de esos recursos. Ackoff,

² PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990. p. 9.

³ *Ibíd.* p. 10.

⁴ *Ibíd.*

uno de los autores que brindo aportes significativos a la conceptualización de la planeación estratégica, consideró que la “planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” (Ackoff, 1970)⁵.

La administración estratégica considera que es importante reconocer cual es el área o los factores clave de éxito para el estudio de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento (Ohmae, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores⁶.

Se pone especial énfasis en los desarrollos académicos de Administración Estratégica en la necesidad de segmentar, de diferenciar los negocios que tiene la empresa (conjunto de productos-mercado). La Planeación Estratégica coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura orgánica y de los negocios (refiriéndose a la asociación de producto-mercado)⁷.

El diseño de la organización prevé en este contexto una gestión más autónoma de los recursos necesarios para generar el producto o línea de productos y atender el mercado al cual van dirigidos. Las áreas resultantes en la organización se denominan unidades estratégicas de negocios y se plantea la exigencia de formular estrategias por unidad⁸.

Haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente⁹.

Se hace relevante en la administración estratégica la labor de investigación y desarrollo, como función determinante para el éxito del comportamiento de la firma o corporación en el mediano y largo plazo¹⁰.

Se considera además importante tener presente la sinergia para el análisis y las decisiones estratégicas, entendida como el resultado de la combinación de varios negocios y que es mayor que la suma de los beneficios de cada uno de ellos.¹¹

⁵ PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990. p. 11.

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.* p. 12.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

Finalmente se considerará el modelo planteado para la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico:

Existen diversos enfoques y modelos para la elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de Planeación Estratégica¹².

Atendiendo a los objetivos y naturaleza de este contexto, que no pretende realizar una exposición teórica sobre el tema, se expone una metodología para formular e implementar un plan de desarrollo estratégico, a partir de un modelo presentado previamente¹³.

La autora retoma el proceso planteado por Wheelen y Hunger, bajo las siguientes consideraciones: a) está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores, b) tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos de una u otra manera por los estudiosos de esta materia, c) permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la Administración Estratégica y, d) es de fácil comprensión, generada en la didáctica de su exposición¹⁴.

Para que se comprenda el alcance del modelo, se describirá a continuación en forma sintética qué se entiende por cada uno de los componentes:

La Historia de la Organización: Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.¹⁵

El Análisis del Entorno de la Organización:¹⁶

- El análisis del macroambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.
- El análisis del sector (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las

¹² PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990. p. 12.

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.* p. 13.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.

El Análisis Situacional Interno: Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se, reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno¹⁷.

Formulación del Plan Estratégico que Comprende (Ver Anexo I):¹⁸

- La misión y se entiende como la razón de ser de la organización.
- Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.
- Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- La estructura es la forma que se debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

El Plan Operativo o Implementación del Plan Estratégico, que comprende:¹⁹

- Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
- Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

La Evaluación y Control, que comprende²⁰:

¹⁷ PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990. p. 15.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ *Ibíd.* p. 17.

- Las áreas clave se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Los indicadores reflejan lo que se va a medir y cómo se va a medir.
- Los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.
- La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis del Macroambiente: se trata de identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro incluyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el del sector.

El macro ambiente para Cámara de Comercio de Ipiales, está definido por el entorno que la rodea, políticas fronterizas, niveles de capacitación en los comerciantes, niveles de tecnología utilizados y demás.

Cámara de Comercio: asociación o Institución que a nivel local, provincial, nacional o internacional, agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, minoristas, etc.) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también la de la comunidad en la cual se halla asentada.

Cliente: cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Para el caso del estudio, cliente es cualquier persona llámese comerciante o empresario que quiera inscribirse y acceder al portafolio de servicios que ofrece Cámara de Comercio.

Competitividad: Se entiende por competitividad de un país o una región, la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados

globalizados, generen crecimiento sostenido a largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

En relación al estudio competitividad es la fuerza y la diferenciación que tiene una determinada empresa o comerciante frente al mercado.

La competitividad se torna aun más relevante en zonas de frontera, en donde le perfil de capacidad interna se ve condicionada por variables de tipo económico y financiero sin minimizar los efectos de contar con una infraestructura que sea expresión de actividad de un mercado.

Contrabando: es la entrada, la salida y venta clandestina de mercancías prohibidas o sometidas a derechos en los que se defrauda a las autoridades locales. También se puede entender como la compra o venta de mercancías evadiendo los aranceles, es decir evadiendo los impuestos.

El contrabando se ve evidenciado en la zona de Ipiales, donde se traen mercancías del Ecuador, de manera clandestina evadiendo los controles de las autoridades y los respectivos aranceles, para después ser distribuidas en los locales comerciales de la ciudad de Ipiales.

Control: es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

El control que ejerce por parte de Cámara de Comercio, es los distintos mecanismos organizacionales que posee internamente para vigilar los distintos procesos y procedimientos. Además también es la regulación que se realiza a la población empresarial de la zona de jurisdicción

Dolarización: es el proceso por el cual un país adopta una moneda extranjera (usualmente el dólar de los Estados Unidos, de allí el origen del término) para su uso en transacciones económicas domésticas. La moneda extranjera reemplaza a la moneda doméstica en todas sus funciones.

La relación de la dolarización con Cámara de Comercio es que se puede adoptar como una ventaja explotable, debido a que las fluctuaciones en la tasa de cambio puede ser benéfica para el comerciante o empresario de la región

Empresa: es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración.

Para Cámara de Comercio una empresa es un posible cliente y es la razón de ser de la institución, ya que es por quien se vela y a quien se le ofrece todo el portafolio de servicios y el respaldo.

Entorno Empresarial: marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa.

Para fines pertinentes del estudio, el entorno empresarial es todo lo que afecta a una empresa, factores políticos, sociales, factores de seguridad, talento humano y demás. Factores en los que Cámara de Comercio esta dispuesta a capacitar y realizar el acompañamiento a cualquier empresa.

Estrategia: es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- Estrategia de marketing: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

- **Estrategia directiva:** Es aquella que realizan los grupos de trabajo de manera consensada para la resolución de un problema específico.

Para Cámara de comercio las estrategias son empleadas para el desarrollo de la consecución de los objetivos propuestos, como: la manera de llegar y penetrar más en la población empresarial y comerciante de la jurisdicción para que sean empáticos con el portafolio de servicios que ofrece la institución.

Evaluación: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Para fines del estudio la evaluación es el método mediante el cual la Cámara de Comercio realiza actividades de seguimiento y medición en los procesos internos y externos como por ejemplo: los niveles de capacitación de empresarios y comerciantes, evaluación de indicadores de gestión de Cámara de Comercio.

Misión: la misión es un enunciado muy “esquemático” del propósito de la compañía como un todo y las funciones que lleva a cabo. La misión debe indicar en términos razonablemente específicos, que tipo de mercado desea servir la compañía y con qué tipo de productos. Debe indicar a todo el personal las áreas en las cuales la expansión y la diversificación son aceptables y aquellas en las que no lo son durante el periodo de planeación.

Objetivo: elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué". En programación es el conjunto de resultados cualitativos que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

Los objetivos para cámara de comercio es brindar apoyo a los comerciantes de manera integral, de tal modo que obtengan un ambiente de acompañamiento interdisciplinar y continuo en los procesos de negocio

Planeación: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes

niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

La planeación se realiza en Cámara de comercio para establecer las diferentes estrategias las cuales se apuntan al desarrollo y crecimiento integral de la población empresarial y comercial de la jurisdicción

Plan de Acción: los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

Para fines del caso un plan de acción es la herramienta utilizada por Cámara de Comercio para establecer las acciones a seguir después de haber hecho un estudio y el análisis de un tema en específico como por ejemplo: estudio de la implementación de tecnologías de información y la comunicación en las PYMES

Planificación Estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO.

También se considera como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Procedimientos: Secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

En Cámara de comercio los procedimientos se realizan dentro de los procesos internos en los cuales se distribuyen las diferentes actividades a realizar dependiendo del área y del cargo del talento humano encargado.

Proyecto: podría definirse a un proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo.

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

Dentro de Cámara de Comercio un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

Satisfacción: “Refleja los juicios de comportamientos que hace una persona a partir del desempeño (o resultados) que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo. Si los resultados no están a la altura de sus expectativas, el cliente queda insatisfecho o decepcionado. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.”

En un ámbito empresarial el grado de satisfacción del cliente marca la competitividad que se tendrá en el mercado, por lo cual es una prioridad de Cámara de comercio buscar y asesorar a los comerciantes para que los productos o servicios que ofrecen, tengan la capacidad de satisfacer a sus clientes y de este modo volverse competitivos.

Sector: Conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio. Relacionando el concepto con Cámara de Comercio, el sector representa la región donde esta institución tiene jurisdicción.

Ventaja Competitiva: “La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa.”

Visión: es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar.

4.3 MARCO JURIDICO

Cámara de Comercio de Ipiales como cualquier institución con actividades en Colombia, se rige bajo La normatividad nacional que para ente caso se encuentra reflejada en el NORMOGRAMA institucional el cual se describe a continuación:

Constitución Nacional.
Código de Comercio.
Circular Única emanada de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).
Código de Procedimiento Civil.
Código Contencioso Administrativo.
Código Disciplinario Único.
Código Sustantivo del Trabajo.
Estatuto Tributario.

Decreto Nacional No. 475 del 26 de Febrero de 1960 emanado por el entonces Ministerio de Fomento y Desarrollo bajo el cual se crea la Cámara de Comercio de Ipiales.

LEY 1340 de 2009 por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia.

LEY 1341 del 30 de Julio de 2009 por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.

LEY 1273 de enero 5 de 2009 por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos" y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.

LEY 1266 de Diciembre 31 de 2008 por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

LEY 1258 de Diciembre 5 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

Resolución No. 0166 de 2008 Por medio de la cual se modifica y adopta el Manual para la Contratación y Compra de Bienes y Servicios de Cámara de comercio de Ipiales.

CONPES 3484 de Agosto de 2007 aprueba la "Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

LEY 1150 de 2007 art. 18 el cual habla sobre las causales de inhabilidad por parentesco o por matrimonio, los vínculos desaparecen por muerte o por disolución del matrimonio.

CONPES 3439 de 2006, referente a Productividad y Competitividad se establece que las políticas relacionadas con estas temáticas se guiarán por lo establecido en la Agenda Interna y la Visión Colombia 2019, así como por el Marco Fiscal de Mediano Plazo. Los objetivos que se buscan son: incrementar la productividad, haciendo énfasis en el desarrollo de la mipymes.

El Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3439 estructura el Sistema Nacional de Competitividad. De este sistema cabe mencionar las Comisiones Regionales de Competitividad.

CONPES 3527 de 2008, referente a la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad. Los 15 planes de acción son los siguientes: (1) sectores de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) competitividad en el sector agropecuario, (4) formalización empresarial, (5) formalización laboral, (6) ciencia, tecnología e innovación, (7) educación y competencias laborales, (8) infraestructura de minas y energía, (9) infraestructura de logística y transporte, (10) profundización financiera, (11) simplificación tributaria, (12) TIC, (13) cumplimiento de contratos, (14) sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y (15) fortalecimiento institucional de la competitividad.

Decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la secretaría técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

Circular Externa 002 del 25 de abril de 2006 emanada de la Superintendencia de industria y Comercio (SIC).

LEY 905 de 2004 Por la cual se modifica la ley 590 de 2000, crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FOMIPYME-, con el objeto de otorgar recursos de cofinanciación a programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no bancarios dirigidos a su fomento y promoción.

CONPES 3280 de 2004 “Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial” define que: “Uno de los objetivos de política de la actual administración es contar con una economía más competitiva y dinámica, capaz de impulsar un crecimiento económico sostenible y fortalecer las capacidades regionales de enfrentar la competencia tanto en el mercado interno como en los mercados externos, de generar empleo y de alcanzar una mayor cohesión social”.

Resolución 5580 de 2004 la cual habla sobre la presentación de informes referidos a los planes de mejoramiento ante contraloría, sus plazos y formatos.

Resolución N°334 del 15 de enero de 2003.

Resolución N°16451 del 20 de junio de 2003.

LEY 734 de 2002 (C.D.U), artículos 37, 38 y 54 y los artículos 8o. de la Ley 80 de 1993 y 113 de la Ley 489 de 1998, y en las normas que los modifiquen o complementen, que hablan sobre la celebración de contratos referidos a la función pública en especial a las Cámaras de Comercio en donde se prohíbe el suministro de bienes o servicios, directamente o por interpuesta persona quienes se encuentren en los supuestos de que tratan las inhabilidades, impedimentos y el régimen de conflictos de interés previsto para los particulares que ejerzan funciones públicas.

LEY 715 de 2001 asigna funciones a los departamentos y a los municipios como promotores del desarrollo económico, de asociaciones y alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial y actividades generadoras de empleo.

Decreto ley 262 de 2000.

Decreto Reglamentario 726 artículos 4 de 2000 y 85 del Código de Comercio, y demás normas que reglamentan las Calidades de los Miembros electos de la Junta Directiva de Cámara de Comercio y su reconocida honorabilidad de que trata el primer inciso del artículo 85 del Código de Comercio.

LEY 488 del 24 de diciembre de 1998, artículo 79 mediante la cual se crea la Defensoría del Contribuyente en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas en esta ley y sus funciones se estructuraron en el artículo 31 del Decreto 1071 de junio 26 de 1999.

LEY 446 de 1998 En relación con el ejercicio por parte de esta Superintendencia de las facultades en materia de competencia desleal, atribuidas en la, la honorable Corte Constitucional, mediante Sentencia 649 de 2001.

LEY 222 de 1995 los miembros de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio tienen el carácter de administradores.

Resolución 005 del 3 de abril de 1995 del Consejo Nacional de Normas y Calidades oficializó con carácter de obligatoria la norma técnica colombiana 1: 000 Metrología, Sistema Internacional de Unidades (cuarta revisión).

Decreto 2153 de 1992 y sus normas concordantes, complementarias o modificatorias.

La Ley de Fronteras (Ley 191 de 1995), por medio de la cual se dictan disposiciones sobre las zonas de frontera.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

La Cámara de Comercio de Ipiales fue creada mediante decreto Nacional No. 475 del 26 de febrero de 1960 emanado por el entonces Ministerio de Fomento y Desarrollo y ratificada por el Presidente de la República Doctor Alberto Lleras Camargo.

La Cámara de Comercio de Ipiales, es una entidad privada de orden gremial, sin ánimo de lucro, con autonomía y patrimonio propio, con funciones delegadas por el Estado.

Los fundadores de esta Institución fueron ilustres ciudadanos y comerciantes distinguidos en el municipio de Ipiales, quienes dieron forma a esta entidad privada de orden gremial, que por delegación del Estado lleva el registro de las actividades comerciales de aquellas personas que ejercen la profesión de comerciantes, siendo esta una de las primeras funciones delegadas.

Mediante el decreto 622 del 5 de abril del 2000, el Gobierno Nacional fijó la jurisdicción de las Cámaras de Comercio, que para la Cámara de Comercio de Ipiales comprende los municipios de la Ex provincia de Obando y además, el municipio de Ricaurte.

4.5 ANTECEDENTES

Cámara de comercio de Ipiales ha venido trabajando en un proceso de fortalecimiento, reestructuración de sus programas e infraestructura que permita obtener una mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.

El Plan Estratégico Institucional de Cámara de Comercio de Ipiales para el Periodo de 2010 al 2014, ha sido elaborado en diversos talleres de trabajo realizados en el año 2009 mediante un proceso participativo.

Toma como referencia el Plan Estratégico institucional anterior, los estatutos, manual de talento humano, el manual de contratación, manual de funciones, código de ética y el manual de gestión de calidad.

Este trabajo de concertación y participación inició con un proceso de sensibilización y capacitación de los directivos y funcionarios de Cámara de Comercio de Ipiales quienes en diversos espacios y reuniones de trabajo han revisado la visión, misión, política y objetivos de calidad, diagnóstico (FODA) y líneas estratégicas que se constituyeron en la base para el planteamiento de los objetivos, programas y proyectos a ejecutarse dentro del horizonte 2010 al 2014.

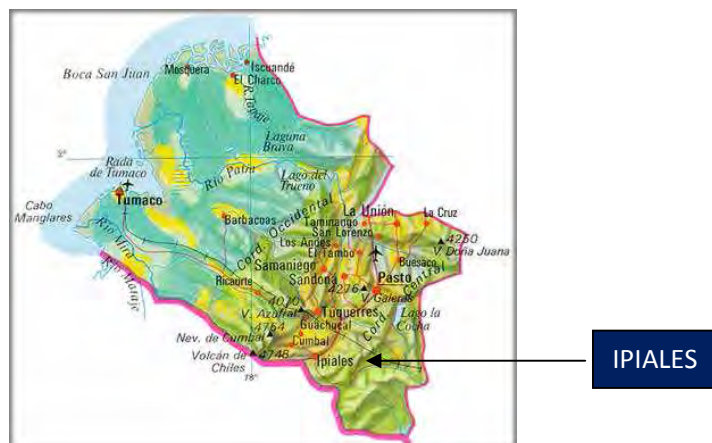
El Plan estratégico de Cámara de Comercio de Ipiales comprende el conjunto de objetivos, bases filosóficas, programas y actividades propuestas para hacer realidad los postulados de la Política Marco de de los lineamientos legales y demás directrices. Además el Plan se constituye en el instrumento central que permitirá organizar una plataforma de trabajo que sea capaz de impulsar los desafíos que plantea la Política, pero sobretodo, los desafíos de construir una institucionalidad empresarial a la altura de las necesidades de gestión del comercio regional y nacional.

Con este instrumento también se pretende mejorar la capacidad de interlocución con los empresarios, y diferentes sectores en la gestión participativa del comercio.

4.6 MARCO SITUACIONAL

La entidad objeto de estudio es la Cámara de Comercio de Ipiales, ubicada en el municipio de Ipiales, departamento de Nariño, Colombia.

Figura 1. Ubicación del municipio de Ipiales en el mapa del departamento de Nariño



Fuente: <http://www.vivenarino.com/es/generalidades>

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 ENFOQUE

El enfoque del presente estudio es cuantitativo y cualitativo.

5.1.1 Enfoque Cuantitativo. Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población

La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber que tipo de incidencia existe entre sus elementos

También es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza

5.1.2 Enfoque Cualitativo. Por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones

La investigación cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible También da cuenta de la credibilidad de la comunicación, o de los conceptos, o de los beneficios ofrecidos. Los estudios cualitativos observan al individuo encuestado, por un lado, y por otro lado observan el producto, u objeto de la investigación y sobre la que se encuesta y que es el estímulo generador de determinadas conductas entre los individuos. Estas observaciones adquirirán un carácter probabilístico y por ende, proyectable al universo en una segunda etapa de la investigación que ya será cuantitativa.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

EL estudio propuesto acudirá a dos niveles, abordando sistemáticamente el exploratorio y el descriptivo.

- Sera Exploratorio

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que Únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

- Sera Descriptivo

Cando fundamentalmente se dirigen a la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Mientras en las investigaciones exploratorias no se plantean preguntas que conduzcan a problemas precisos, sino que se exploran áreas problemáticas.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación aplicable al estudio que se realizara, abarca 3 métodos, inductivo, analítico, síntesis.

- **Método Inductivo:** este método obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.

- **Método Analítico:** El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia
- **Síntesis:** consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada. La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno. Sin embargo, la síntesis no es la suma de contenidos parciales de una realidad, la síntesis añade a las partes del fenómeno algo que sólo se puede adquirir en el conjunto, en la singularidad.

5.4 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se presentaran las diferentes fuentes primarias y secundarias que se utilizaron en el presente estudio.

- **Fuentes primarias:** Las fuentes primarias seleccionadas para recolectar información son entrevistas a directivos de Cámara de Comercio de Ipiales. (Ver Anexo II).
- **Fuentes Secundarias:** Para la recolección de la información secundaria y la consolidación temática de la misma, se recurre a toda la documentación existente en la empresa y a los estudios que hacen referencia al Censo Empresarial y Estudio Socioeconómico de Ipiales 2011, en lo que respecta al Censo Empresarial tuvo como objetivo; obtener información precisa,

oportuna y confiable sobre el número y características de las unidades productivas empresariales en 8 zonas que se establecieron según la cartografía, los resultados finales del Censo Económico Empresarial reportan 5.273 unidades productivas que corresponde al 100% de la cobertura del territorio, de las cuales 842 son encuestas rechazadas (16%), 4.431 fueron encuestas completamente realizadas.

➤ **Ficha Técnica**

NOMBRE DE ESTUDIO	CENSO ECONÓMICO EMPRESARIAL
TIPO DE INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA	Censo de empresas
UNIVERSO	Todas las empresas ubicadas en las cabeceras municipales de la Jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales
UNIDADES ESTADÍSTICAS	<p>Unidad censal: Unidad productiva. Unidad de observación: Unidad productiva. Unidad de análisis: Unidad productiva.</p> <p>Unidad de información: Persona propietaria, administrador de la empresa con conocimiento de su funcionamiento, o las personas encargadas de cada uno de las áreas o departamentos involucrados con la información requerida (Ingeniería; calidad, pruebas y ensayos; producción; investigación y desarrollo; recursos humanos y demás)</p>
UNIDAD MÍNIMA CENSADA:	Todos los establecimientos que funcionan en locales comerciales y puestos fijos, con excepción de los vendedores ambulantes, carritos de dulces, la comercialización de productos agrícolas y ganaderos siempre y cuando el propietario sea quien los produce, y el ejercicio de profesiones liberales.
NOMENCLATURAS Y CLASIFICACIONES	La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, revisión 4 adaptada para Colombia –CIIU REV. 4 A. C.
PERIODO DE RECOLECCIÓN	4 Meses
COBERTURA TEMÁTICA	<p>UBICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total • Ubicación geográfica • Estrato • Estado actual • Tipo de emplazamiento • Tipo de identificación • Tenencia de matrícula mercantil • Actividad económica

- Tamaño
- Organización jurídica
- Vigencia de registros
- Tiempo de funcionamiento en la localidad
- Número de establecimientos
- Empleo generado
- Aportes a seguridad social y parafiscales

PROBLEMAS Y NECESIDADES

GESTIÓN EMPRESARIAL

- Desarrollo empresarial
- Financiamiento empresarial
- Conectividad empresarial
- Motivos para la creación de empresa
- Conocimiento de la normatividad
- Seguridad industrial

SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL

- Conocimiento y uso
- Necesidad de servicios

MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Barrido perímetro urbano, todas las UP.
NIVEL DE CONFIANZA DEL ESTUDIO	100%
ERROR DE PROBABILIDAD	0%
ERROR ESTADÍSTICO	4%
PROYECCIÓN POBLACIÓN	5500 establecimientos (Py)
BACK-CHECKING	Si
SOFTWARE	Rotator Modelador de Estudios - SPSS 17 - Xlstat

FRECUENCIAS DE ANÁLISIS

Manejo paramétrico de la forma:

$$\text{Estimación Porcentual} = \frac{\delta}{N}$$

δ = Número de Unidades productivas con característica especial

N = Total de unidades encuestadas

En cuanto al Estudio Económico e Informal de la Ciudad de Ipiales, fue desarrollado con el fin de determinar los aspectos más importantes de la competitividad de Ipiales, y a la vez establecer las características del sector informal. Así, el informe consta de dos capítulos: el primero, analiza el entorno económico de la ciudad, analizando, entre otros factores, la demanda laboral, demanda laboral insatisfecha, competitividad en Infraestructura, caracterización comercio fronterizo, etc. El segundo, presenta una caracterización de las unidades productivas informales, donde se estudiara la caracterización laboral, contratación y afiliación a seguridad social, financiación, registro mercantil, caracterización contable, entre otras.

A la vez, consta de un apéndice fiscal que muestra el manejo presupuestal del municipio, y permitirá al lector tomar sus propias consideraciones sobre la responsabilidad financiera.

➤ Ficha Técnica

NOMBRE DE ESTUDIO	ESTUDIO ECONÓMICO E INFORMAL DE LA CIUDAD DE IPIALES
NOMBRE DEL CONTRATANTE	Cámara de Comercio de Ipiales
TIPO DE INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA	Muestreo Comercial
UNIVERSO	5.273 Unidades Productivas según censo 2011
CUBRIMIENTO GEOGRÁFICO	Municipio de Ipiales (Zona urbana)
UNIDADES ESTADÍSTICAS	Unidades Productivas formal Unidad es Productivas Informales
NOMENCLATURAS Y CLASIFICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Sin clasificación en el estudio económico. • Para la clasificación de informalidad se tendrá en cuenta el CIIU Rev. 4
PERIODO DE RECOLECCIÓN	3 Meses
COBERTURA TEMÁTICA	<p>ESTUDIO ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización empresarial. • Demanda laboral. • Demanda laboral insatisfecha. • Competitividad en Infraestructura. • Calidad educación superior. • Caracterización comercio fronterizo. • Caracterización servicios turísticos. <p>INFORMALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización unidades productivas informales. • Caracterización laboral. • Contratación y afiliación a seguridad social. • Financiación. • Registro mercantil. • Caracterización contable.

- Cooperativismo.
- Perspectivas de formalización.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Muestreo perímetro urbano.
TIPO DE ENCUESTA	Entrevista personalizada.
DISEÑO DE ENCUESTA	Selección múltiple.
TIPO DE ESTUDIO	Cuantitativo Exploratorio Analítico.
NIVEL DE CONFIANZA DEL ESTUDIO	95%
ERROR DE PROBABILIDAD	5%
POBLACIÓN	383 encuestas en cada estudio.
BACK-CHECKING	Si
SOFTWARE	Rotator Modelador de Estudios - SPSS 17 - Xlstat

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{C^2}$$

$$Nueva SS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{POP}}$$

SS = Tamaño Muestral

Z = Intervalo de confianza (95% = 1,96)

p = probabilidad de acierto (50% = 0,5)

C = error probabilístico (±4,8% = ± 0,048)

POP = Población (5273)

FRECUENCIAS DE ANÁLISIS

Manejo paramétrico de la forma:

$$Estimación Porcentual = \frac{\delta}{N}$$

δ = Numero de Unidades productivas con característica especial

N = Total de unidades encuestadas

Y el Estudio Socioeconómico de Ipiales en el cual se obtuvo información referente a: caracterización general de los hogares, características de las condiciones de vida, caracterización educativa, situación laboral, aseguramiento social, movilidad geográfica, percepción de seguridad, confianza del consumidor.

➤ **Ficha Técnica**

NOMBRE DE ESTUDIO	ESTUDIO SOCIOECONÓMICO DE LA CIUDAD DE IPIALES
NOMBRE DEL CONTRATANTE	Cámara de Comercio de Ipiales
TIPO DE INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA	Muestreo Poblacional
UNIVERSO	18.605 Personas
CUBRIMIENTO GEOGRÁFICO	Municipio de Ipiales (Zona urbana)
UNIDADES ESTADÍSTICAS	Unidades familiar
PERIODO DE RECOLECCIÓN	3 Meses
COBERTURA TEMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización generales de los hogares • Características de las condiciones de vida • Caracterización educativa • Situación laboral • Aseguramiento social • Movilidad geográfica • Percepción de seguridad • Confianza del consumidor
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	Muestreo perímetro urbano.
TIPO DE ENCUESTA	Entrevista personalizada.
DISEÑO DE ENCUESTA	Selección múltiple.
TIPO DE ESTUDIO	Cuantitativo Exploratorio Analítico.
NIVEL DE CONFIANZA DEL ESTUDIO	95%
ERROR DE PROBABILIDAD	5%
POBLACIÓN	383 encuestas en cada estudio.
BACK-CHECKING	Si
SOFTWARE	Rotator Modelador de Estudios - SPSS 17 - Xlstat

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{C^2}$$

$$Nueva SS = \frac{SS}{1 + \frac{SS-1}{POP}}$$

SS = Tamaño Muestral

Z = Intervalo de confianza (95% = 1,96)

p = probabilidad de acierto (50% = 0,5)

C = error proabilistico (±4,5% = ± 0,045)

POP = Población (18.605)

FRECUENCIAS DE ANÁLISIS

Manejo paramétrico de la forma:

$$\text{Estimación Porcentual} = \frac{\delta}{N}$$

δ = *Numero de Unidades productivas con característica especial*

N = *Total de unidades encuestadas*

- **Fuentes Terciarias:** Páginas WEB; www.confecamaras.org.co,
www.ccc.org.co, www.mincomercio.gov.co, www.thefreedictionary.com,
www.gestiopolis.com, www.dinero.com

6. DIAGNOSTICO

6.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo introductorio permite identificar la Empresa y caracterizar su trayectoria, así como los factores que motivaron la creación de la misma y los principales cambios ocurridos, además revisaremos información de dos importantes investigaciones para el desarrollo del presente estudio; como los son la Percepción Comercial de los servicios que presta la Cámara de Comercio y el Censo Empresarial de Ipiales. Estudios adelantados por Cámara de Comercio de Ipiales durante los años 2011 y 2012.

6.1.1 Identificación de la empresa. Cámara de Comercio de Ipiales fue creada mediante decreto Nacional N° 475 del 26 de febrero de 1960 emanado por el entonces Ministerio de Fomento y Desarrollo y ratificada por el Presidente de la República Doctor Alberto Lleras Camargo. Y desde ese entonces ha sido protagonista en la vida de nuestra región, siendo participe de múltiples eventos que marcaron el rumbo hasta nuestros días.

Los fundadores de esta Institución fueron ilustres ciudadanos y comerciantes distinguidos en Ipiales, quienes dieron forma a esta entidad privada de orden gremial, que por delegación del Estado lleva el registro de las actividades comerciales de aquellas personas que ejercen la profesión de comerciantes, siendo esta una de las primeras funciones delegadas.

La Cámara de Comercio de Ipiales es una entidad privada de orden gremial, sin ánimo de lucro con autonomía y patrimonio propio, con funciones delegadas por el Estado Colombiano.

Mediante el decreto 622 del 5 de abril del 2000, el Gobierno Nacional fijó la jurisdicción de las Cámaras de Comercio, que para la nuestra comprende los municipios de la Ex provincia de Obando y además, el municipio de Ricaurte.

La Jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales, es una región rica en biodiversidad y cultura, en donde prevalecen varias etnias indígenas y diversidad productiva con grandes potenciales de encadenamiento y fortalecimiento de mercados locales, pero desafortunadamente el departamento de Nariño aun no ha podido resolver la integración de sus diferentes sectores sociales y económicos hacia una dinámica productiva, moderna y solidaria que permita superar los niveles de pobreza de sus habitantes.

Cámara de Comercio de Ipiales desde hace 50 años ha venido potencializando y fortaleciendo procesos encaminados a la reactivación económica, con diversos programas y proyectos de desarrollo que han permitido incentivar el comercio, es así como en el año 2009 recibe la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 en las actividades; servicios de registro público, capacitación empresarial, promoción comercial y conciliación y arbitraje. Lo que ha permitido el mejoramiento continuo en sus procesos y por ende prestar un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos.

6.1.2 Filosofía institucional. Misión: Somos una entidad privada, de orden gremial, sin ánimo de lucro que cumple funciones públicas delegadas por el estado; que promueve el desarrollo sostenible empresarial, económico, cívico y cultural, a través de la gestión y alianzas estratégicas que propendan por la competitividad regional con procesos de calidad, talento humano idóneo y a la vanguardia de la tecnología.

- **Visión**

En el año 2014 continuar con el liderazgo y compromiso en el desarrollo empresarial, económico, social y cultural; propendiendo por la calidad y el mejoramiento continuo en la prestación de nuestros servicios, salvaguardando los intereses de la región.

- **Valores y Principios Corporativos**

- ✓ **Valores**

Credibilidad: Impecabilidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos ante nuestros grupos de interés (empresarios, instituciones, proveedores, clientes, colaboradores, alianzas...) con total honestidad y transparencia.

Eficacia: Hacer las cosas bien y en el momento justo para intentar maximizar los resultados en cada uno de los departamentos de Cámara de Comercio.

Responsabilidad y Compromiso: Cumplimiento con los lineamientos establecidos en los manuales administrativos y operativos de Cámara de comercio en procura de ofrecer un servicio de calidad.

Tolerancia y Respeto: capacidad para trabajar en equipo y direccional cambios al interior y exterior de la organización desde una actitud de liderazgo colectivo y empatía.

✓ Principios

Actitud de mejora continua: predisposición al aprendizaje permanente, mentalidad abierta a propuestas y cambios de paradigmas frente a los grupos de interés.

Pro-actividad: Detectar las necesidades anticipándose a los clientes. Tener iniciativa, provocar la demanda y compromiso honesto con nuestra organización y empresarios. Conocimiento permanente del mercado y el entorno.

Igualdad y equidad: Brindar los servicios a los empresarios sin discriminación y respetando las políticas de género.

Ética y profesionalismo: En todos los actos con los clientes aplicar el manual de funciones de acuerdo a las profesionalidades y el manual de ética establecido por la Cámara de Comercio.

6.1.3 Política de Calidad. Con el compromiso de nuestro talento humano competente propendemos por el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la eficacia del sistema de gestión de calidad, en los servicios del registro público, promoción comercial, capacitación permanente, conciliación y arbitraje, liderando el crecimiento constante de nuestra Entidad y la satisfacción total de nuestros clientes.

✓ Objetivos de Calidad

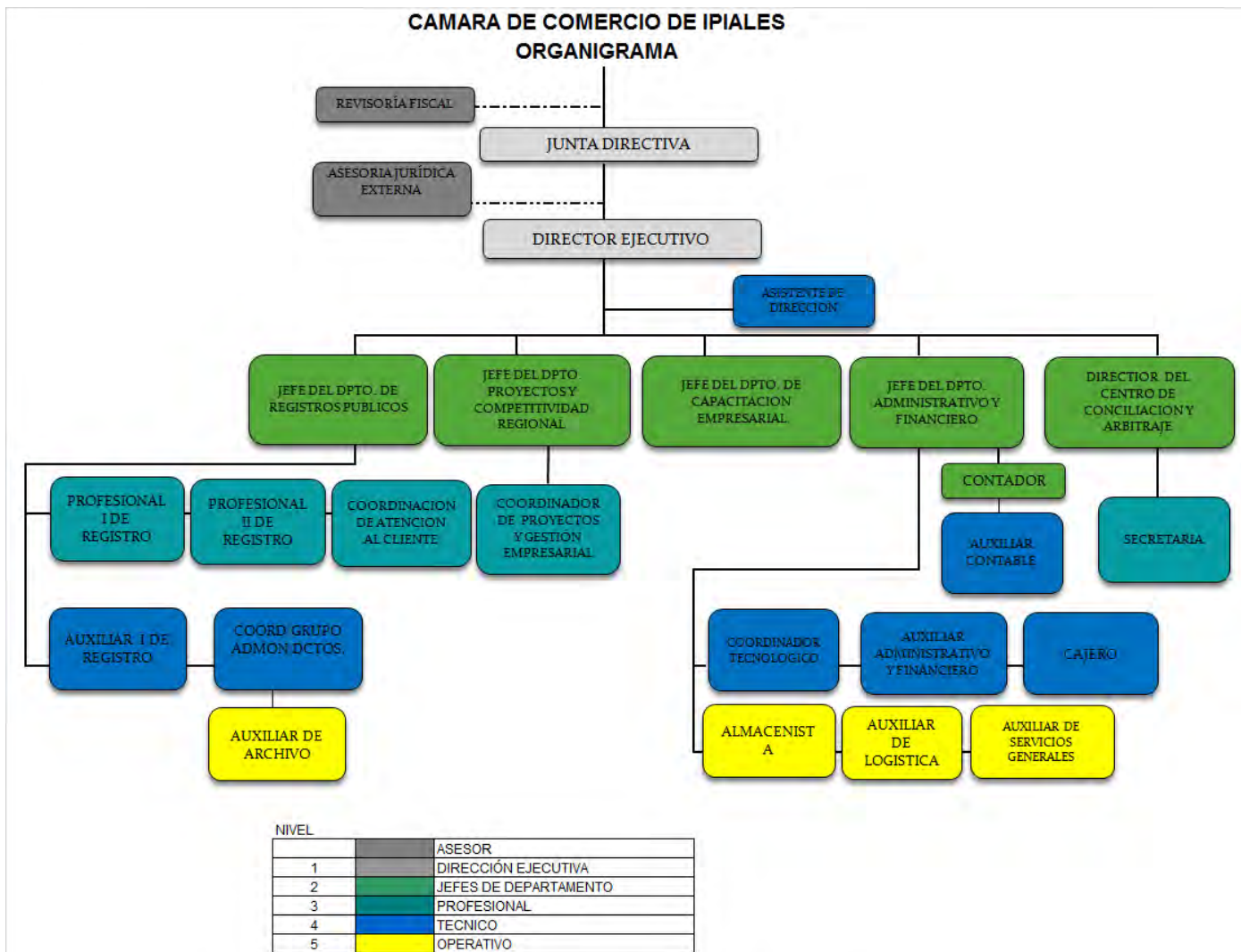
- Mantener Talento Humano competente.
- Mejorar continuamente nuestros procesos.
- Mantener la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Mantener el Liderazgo.
- Buscar un crecimiento constante.
- Mantener alta calificación en cuanto a la satisfacción de nuestros clientes.

6.1.4 Logo y Slogan



6.1.5 Estructura

Figura 2. Organigrama cámara de comercio de Ipiales



Aprobado según Acuerdo de la Honorable Junta Directiva número 009 del 15 de diciembre de 2011

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

6.1.6 Portafolio de servicios. Registro Mercantil: Cámara de Comercio de Ipiales matricula a todas las personas naturales y jurídicas que ejercen la actividad comercial, así como sus establecimientos de comercio. Igualmente, se inscriben los diferentes actos, contratos y documentos cuyo registro mercantil es la única forma que tiene una sociedad mercantil de demostrar su existencia y representación legal, y las personas naturales su condición de comerciantes.

El registro le confiere una identidad comercial, le permite disfrutar de su razón social y les otorga todas las ventajas que contempla el código de comercio. Promueve el cumplimiento de los deberes del comerciante según lo prescrito en el código de comercio y normas vigentes.

Algunos servicios especiales, relacionados con el registro mercantil, son:

- a. Asesoría en el diligenciamiento de formularios.
 - b. Certificación inmediata de comerciantes.
 - c. Listados de empresarios y actividades económicas.
 - d. Liquidación e información telefónica.
 - e. Registro de Libros de Comercio.
- **Registro de Proponentes:** Es el registro que lleva Cámara de Comercio de Ipiales de todas las personas naturales o jurídicas que aspiran a celebrar contratos de obra, consultoría, compraventa o suministro de bienes muebles y servicios con el estado.

La inscripción o renovación del registro se realiza a través de un procedimiento ágil y confiable dentro del cual el usuario contará con la asesoría de nuestros funcionarios en los aspectos técnicos y jurídicos del registro. De esta manera todos los contratistas cuentan con una certificación que avala sus pretensiones y simplifica sus trámites. Constituye una garantía para el Estado que cuenta además con una importante información en la que se encuentran clasificados y calificados por actividades especiales y grupos de todos aquellos que le ofrecen sus bienes y servicios.

Además los usuarios pueden obtener de manera inmediata el certificado de cualquier proponente y solicitar listados por áreas o especializados.

- **Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro:** El decreto 2150 de 1995, transfirió el registro de la mayoría de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro a las Cámaras de Comercio y se hace pública su condición jurídica, se expiden los certificados de existencia y representación legal e inscriben las reformas estatutarias, libros de contabilidad, nombramientos, disolución y liquidación de este tipo de entidades.

Nuestro Departamento Jurídico le brinda constante asesoría para la elaboración de todo tipo de estatutos, actas de órganos sociales y demás actos jurídicos relacionados con este tipo de entidades.

- **Listados Sistematizados:** Los empresarios, comerciantes, estudiantes y público en general cuentan con una base de datos actualizada, confiable y completa, que sirve de herramienta de consulta permanente.
- **Servicio de Conciliación y Arbitraje:** Gracias a la Ley 640 podemos administrar la justicia con métodos alternativos de conflicto que nos permiten la solución concertada y amigable de problemas civiles, comerciales y de familia. Contamos con un grupo interdisciplinario de conciliadores al servicio de la comunidad conformado por abogados, contadores, trabajadores sociales e ingenieros.
- **Actuación en Remates:** La Ley 794 de enero de 2003 faculta a las Cámaras de Comercio para actuar como comisionadas en los remates que se realicen en los procesos donde dicha diligencia deba cumplirse. Para tal caso las Cámaras de Comercio efectuarán el remate, previo el cumplimiento de las formalidades legales estipuladas por el Gobierno Nacional.

El comisionado está facultado para recibir los títulos de consignación para hacer postura y el saldo de precio de remate, los cuales deberán hacerse a la orden del comitente y enviarse a éste por el comisionado junto con el despacho comisorio.

- **Acompañamiento Empresarial:** Este programa ha sido desarrollado con el objetivo de identificar y priorizar los inconvenientes empresariales y suministrar a través de grupos interdisciplinarios de profesionales bajo el esquema de un plan de trabajo las herramientas para la organización, mejoramiento, competitividad de los productos y/o servicios que ofrecen nuestros empresarios.

El programa permite la participación en eventos de promoción comercial como ferias, misiones, ruedas de negocios tanto nacionales como internacionales mediante la celebración de convenios con otras Cámaras de Comercio o Entidades territoriales nacionales e internacionales.

- **Proyectos y Estudios Económicos:** A través de esta área se impulsa la realización y análisis de estadísticas actualizadas enfocadas hacia la identificación y desarrollo de proyectos que propendan por la competitividad y productividad de empresas regionales, así mismo la gestión y realización de programas, planes y proyectos que contribuyan al mejoramiento del entorno socioeconómico de la jurisdicción.

- **Punto de Información Turística:** Espacio que brinda servicios de información turística de calidad a los visitantes que hagan su paso por nuestra ciudad, en el se promocionan los destinos turísticos, los sitios de interés, actividades culturales, y los productos y servicios turísticos ofrecidos en la región y en el País, a través de distintos medios como son mapas, videos, folletos, guías hoteleras, de restaurantes y revistas.

El punto además pretende impulsar la cadena productiva del turismo en la cual están involucrados sectores como el hotelero, restaurantes, agencias de viajes, transportes, artesanías y el comercio en general.

- **Capacitación Empresarial:** Tiene como objetivo que los empresarios y comerciantes de nuestra jurisdicción reciban capacitación especializada y permanente que contenga información clara, precisa y oportuna para enfrentar los múltiples factores que convergen en la dirección y gestión empresarial.

Cámara de Comercio de Ipiales a través de este servicio suministra herramientas que les dan las destrezas necesarias al ejecutivo, comerciante y demás funcionarios que tengan injerencia en la empresa o establecimiento comercial para ser competitivos en un mundo globalizado y dinámico.

Además, se ejecutan convenios interinstitucionales con diferentes universidades del interior del país, se realizan conferencias alternativas que apoyen las temáticas de los programas desarrollados, se dictan diplomados, seminarios, cursos y talleres de actualización personal profesional.

- **Divulgación y Prensa:** Cámara de Comercio de Ipiales a través de la revista institucional “Observatorio Fronterizo” plasma las actividades que realiza la Entidad, se publican temas económicos, culturales y sociales, las últimas noticias mercantiles que permita mantener informado a nuestros comerciantes.
- **Servicio de Atención al Cliente:** Encargada de informar y atender a los usuarios respecto a cualquier inquietud de orden comercial o empresarial. Es la guía personal del usuario que le garantiza una atención eficiente y adecuada. Presta asesoría en el registro mercantil, EPSAL y guía en el correcto diligenciamiento de los formularios de matrícula y renovación.

Ofrece un servicio preferencial a nuestros afiliados y apoya la consecución de nuevos afiliados. Asesora al usuario en el mejoramiento de su organización y garantiza el buen funcionamiento del sistema de peticiones, quejas y reclamos (PQR's).

- **Afiliados:** Ser afiliado de Cámara de Comercio de Ipiales significa formar parte de un selecto grupo de comerciantes de la ciudad, afiliados son todos aquellos que además de cumplir con la obligación de matricularse, solicitan voluntariamente su afiliación a la Entidad, a fin de disfrutar de servicios especiales.
- **Alquiler de salones auditorios:** Cámara de Comercio de Ipiales cuenta con amplios y confortables salones auditorios para la realización de seminarios, conferencias, cursos y eventos especiales con ayudas audiovisuales.

6.1.7 Historia de la organización. En la bonanza comercial que vive Ipiales a finales del 50 y comienzos del 60, nace la Cámara de Comercio, como resultado de varias razones entremezcladas unas con otras:

Su creación obedece a un imperativo legal, antes que a simple iniciativa de buena voluntad. Ahora bien, si era necesario cumplir con el registro como corresponde de ley, había que viajar a Pasto lo que representaba un gasto en dinero y tiempo pues esto era un día perdido amén de los costos de transporte y estadía en la Capital del Departamento.

Ipiales estaba dentro de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto sin que esto significara una atención como corresponde o se suponía debía prestar al comercio de Ipiales en su crecimiento desbordado y los problemas inherentes.

Su labor, según explican los fundadores de la Cámara de Comercio de Ipiales, se limitaba a visitar la ciudad fronteriza, recaudar el valor de las matriculas mercantiles y sus renovaciones y de regreso a Pasto, nada más.

El registro legal de la industria y el comercio representa el acta de bautismo del negocio, es la cédula de ciudadanía que identifica y garantiza su existencia real, su representación legal y su estado jurídico. Y esto era muy importante tenerlo en claro sobre todo cuando la bonanza comercial atrae distribuidores al por mayor y ellos a su vez necesitan saber con quién van a negociar. Así respondiendo a estas premisas se hace palpable la creación de la Cámara de Comercio de Ipiales para poner un poco de orden y concierto en el inmenso mercado en que se había convertido nuestra Ciudad de las Nubes Verdes, Puerta de oro en el sur de Colombia, Ventana comercial de Colombia, en fin donde empieza Colombia.

Corría el año de 1957 cuando llega a Ipiales don Aníbal Gómez Escobar, antioqueño oriundo de Sonsón, gerente de Colombiana de Comercio por más señas y como venía al frente de una empresa grande, tenía conocimiento de la importancia de que Ipiales creara su propia Cámara de Comercio y con este propósito se reúne en el entonces Hotel Las Lajas (carrera 6ª calle 9ª) con los amigos más cercanos para comentar la idea y hacerla realidad.

Busca el apoyo del profesor Miguel Ángel Domínguez (oriundo de Popayán), profesor del Colegio Nacional Sucre, un hombre de profundos conocimientos que se convierte en parte de la naciente organización. Don Aníbal Gómez es el motor que impulsa, el profesor Domínguez es el cerebro que organiza la documentación y las normas.

Varios de los comerciantes y amigos del progreso, entre los que se cuentan al profesor Miguel Ángel Domínguez, Antonio Vela Angulo, Israel Mejía, Carlos Polo Guijarro, Adalberto Lucero Vallejo, Luís Marín Corredor, Pastor Viveros, Célmo Lucero, Alonso Villacís, Miguel Ángel Díaz, Luís Córdoba y Tarcisio Villamil continuaron una serie de reuniones en el primer intento para crear la Cámara de Comercio, en la residencia del profesor Miguel Ángel Domínguez en la calle 10 entre carrera sexta y séptima frene donde en la actualidad funciona la Cruz Roja Colombiana.

Don Antonio Vela Angulo lo mismo que el profesor Miguel Ángel Domínguez, entre otros, no tenían la condición de comerciantes pero igual que los demás se sienten atraídos por la iniciativa de progreso que al parecer tenía más la idea de una especie de club cívico y social, de una especie de club cívico y social, importante para sacar adelante las iniciativas en bien de la región. Ese valor cívico es importante tanto más cuanto estuvieron presentes aportando ideas y esfuerzos en conjunto con los comerciantes y abanderaron muchas campañas con resultados positivos para todo el Municipio.

Según Acta de Instalación de la Cámara de Comercio de Ipiales (sic) fechada el 26 de junio de 1959, en el despacho privado del señor alcalde Doctor Carlos Córdoba Ordoñez, por convocatoria que le hicieran los delegados del Ministerio de Trabajo Doctores Milciades Chaves y Carlos J. Duica, se reunieron los señores José Vera, Joaquín L. Revelo, Aníbal Gómez, Taleb S. Alí, Segundo Cisneros, José Antonio Cabezas, Alfredo González, Delfín González, Miguel Medina, Arturo Vera, Gonzalo Lucero, Luís Marín, Pedro Vargas, Makid Parhat, Ahmad M. Shayek, Abdalla Awod, Faunier Tabares, Jorge Peñuela, Tarcisio Villamil, Jaime García, Servio Tulio Jurado, Isaac Vaker, Manuel Miranda y Camilo Vera.

En esta reunión el doctor Milciades Chaves manifestó que el Ministerio de Trabajo estaba interesado en hacer un estudio a fondo de la realidad del Departamento de Nariño para lo cual era vital saber cómo funciona el capital comercial, puesto que la Oficina de Seguridad Social Campesina considera de trascendental importancia hacer el estudio del capital comercial teniendo en cuenta que este Departamento carece de industria. Así mismo afirma que ha sido una sorpresa el saber que en Ipiales no existe una Cámara de Comercio, por tal razón hace un llamado a que se reúnan en grupo de estudio y trabajo para crear una filial en esta ciudad.

El señor Camilo Vera manifestó que ya se había creado una Cámara de Comercio años atrás, y él se desempeñó como secretario, pero por la falta de colaboración de los comerciantes había fracasado el intento.

Aún así, por insistencia de los Delegados del Ministerio de Trabajo, se acordó que se designara un Comité Provisional encargados de elaborar las bases sobre las que se constituiría la Cámara de Comercio de Ipiales. De ésta manera se procedió a hacer la elección actuando como escrutadores el doctor Milciades Chaves como Delegado del Ministerio de Trabajo y el doctor Carlos Córdoba Ordoñez en su condición de Alcalde municipal.

La votación dio como resultado la elección de los señores Aníbal Gómez, Joaquín L. Revelo, José Jiménez, Pastor Viveros, Jorge Piñuela y Camilo Vera; como suplentes: Hugo Revelo, Samuel Ruano, Manuel Miranda, Gonzalo Pérez, Hugo Rodríguez y Célamo Lucero. Y como el tiempo apremiara, se decidió hacer un receso, pues era la una de la tarde, para convocar ese mismo día a las cinco, a una nueva reunión en los salones del Club Ipiales.

El cuatro de diciembre de 1959, en el despacho del señor Alcalde del municipio de Ipiales, se reunieron los integrantes del Comité o Junta Pro Cámara de Comercio (Acta número 1), conformada por los señores:

Principales: Aníbal Gómez Escobar, J. Célamo Lucero, Manuel A. Vásquez, Miguel Ángel Díaz, Lucio Rueda, Pedro Montenegro, Tarcisio Villamil, Francisco Huertas y Camilo Vera L., Suplentes: Lisímaco Castrillón, Eduardo Pérez V., Joaquín L. Revelo, Felipe Bravo y Luís A. Piedrahita, quienes fueron elegidos en la Asamblea General de Comerciantes verificada el día 26 de noviembre de 1959.

El objeto principal era nombrar a los dignatarios de la Junta o Comité Pro Cámara de Comercio. Abierta la sesión y luego de hacer las consideraciones oportunas, se eligió la Mesa Directiva.

Presidente: Sr. Aníbal Gómez
Vicepresidente: Sr. Francisco Huertas
Revisor Fiscal: Sr. Pedro Montenegro
Tesorero: Sr. J. Célamo Lucero
Secretario interino: Sr. Gonzalo García

Los datos del acta los tomó el señor Jorge Peñuela, mientras toma posesión el secretario de la Junta.

El acta la firman el señor Aníbal Gómez Escobar como Presidente y el profesor Miguel Ángel Domínguez quien actuó como Secretario Ad-hoc.

La Junta así conformada, con el apoyo de la comunidad en general, empieza el trabajo de reunir la documentación pertinente exigida por el Ministerio de Fomento

para la creación de la Cámara de Comercio de Ipiales. De estos, destacamos los telegramas o marconigramas que a diario se enviaban a la Capital de la República y cuya respuesta era tan inmediata como si en los actuales tiempos habláramos de los modernos sistemas de comunicación.

El 15 de febrero de 1960 se envía un telegrama dirigido al Señor Presidente de la República y al Ministro Fomento donde se informa que se envió la documentación exigida para la creación de la Cámara de Comercio, según petición hecha por Minfomento.

Al día siguiente se recibía la respuesta enviada por el doctor Alberto Gonzales Fernández secretario general de la Presidencia, comunicándole que la correspondencia enviada había sido presentada oportunamente al Señor Presidente de la República.

Y en otro telegrama de pocos días después solicitan que se les informe cómo va la solicitud presentada puesto que existe mucha expectativa entre los comerciantes y ciudadanía en general de Ipiales que han mantenido continuas reuniones para estar informados y conocer cuanto antes el resultado de la gestión realizada, estando en condiciones de viajar a Bogotá en caso de ser necesario.

Ante esta solicitud el gobierno central responde con el decreto que se constituye en el acta de nacimiento de la Cámara de Comercio de Ipiales.

Una vez conseguido el objetivo propuesto, es preciso dar cumplimiento a las determinaciones del Decreto de creación de la Cámara de Comercio y así el 28 de marzo de 1960, se da a conocer la Resolución número 17, por la cual se convoca a elecciones a los comerciantes e industriales de los Municipios que integran la Ex provincia de Obando, con el objeto de elegir la Primera Cámara de Comercio de Ipiales. El decreto lo firman don Roberto Sarasti y don Enrique Pantoja, Alcalde y Secretario de Gobierno del municipio de Ipiales respectivamente.

Teniendo en cuenta el Decreto nacional 0475 de febrero 26 de 1960, que crea la Cámara de Comercio de Ipiales y el Decreto 0119 de 12 de marzo del mismo año emanado de la Gobernación de Nariño (Dr. Jorge Rosero Pastrana Gobernador, Campo Elías Burbano Secretario de Gobierno) donde se fija la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ipiales a los municipios que pertenecieron a la Provincia de Obando, y de acuerdo al Artículo 7º de la ley 28 de 1931, le corresponde a la primera autoridad del Municipio convocar a elecciones, entonces, de conformidad a lo anterior, se procede a hacer un llamado a los comerciantes e industriales que ejerzan su profesión dentro de la jurisdicción señalada, para que asistan y con su voto elijan a los miembros que habrán de constituir la en el periodo legal establecido en el Decreto de creación, fijándose el día viernes uno de abril en las instalaciones del Club Ipiales donde funcionarán tres jurados.

La inscripción de las listas para la votación se realizó en la Alcaldía Municipal fijándose como plazo máximo el día 31 de marzo hasta las cinco de la tarde. Como organizadores y jefes de debate fueron designados los señores: Aníbal Gómez E., Miguel Ángel Domínguez M., Antonio Vela Angulo, Alcides Pérez P., José Francisco Vela, Francisco Huertas B., J. Célmo Lucero, Joaquín L. Revelo, Braulio Montenegro, Dimas Miranda y Carlos Puertas. En es la resolución se anexan instrucciones sobre Cámaras de Comercio para que todos los interesados sepan de qué se trata y asuman su compromiso con la naciente entidad. Así mismo, el 28 de marzo de 1960, se envía telegramas a los señores alcaldes de Aldana, Guachucal, Cuaspud, Cumbal , Pupiales , Contadero, Gualmatán, Iles, Puerres, Córdoba y Potosí junto con la Circular N° 240 solicitando invitar a los comerciantes, ganaderos, industriales para que concurren a Ipiales y participen de la elección de la Cámara de Comercio, dando a conocer las instrucciones básicas como la definición, qué se necesita para ser miembro de la entidad y la necesidad de inscribirse en ella.

El 29 de marzo se hace una citación por escrito a los señores Gerentes de los bancos, representantes de las empresas nacionales con sucursales en Ipiales: Colombiana de Comercio, Mercantil del Pacífico, Emilio Mettler, Bolivariana del Sur, K.F. Jensen, los comerciantes reconocidos y en general a todos los interesados además del Comandante del Grupo Cabal y de la Policía Nacional, directores de los periódicos locales y corresponsales de los nacionales.

De igual manera se hace una citación abierta a través de una hoja volante dirigida "a todos los comerciantes e industriales de la Ex Provincia de Obando para que se afilien y se inscriban en la Cámara de Comercio de Ipiales en su nueva oficina en la esquina de la carera 5 con calle 10 bajos de la casa de don J. Felipe Ricaurte. Se concede plazo del 12 al 30 de mayo en curso para que los comerciantes, industriales, agricultores y demás personas y entidades a quienes corresponda, concurren a las oficinas de la Cámara para la respectiva afiliación e inscripción, lo cual se espera que harán todos, sin apremio legal alguno, dados su patriotismo y ejemplar espíritu cívico". Firma Aníbal Gómez Escobar presidente, Miguel Ángel Domínguez secretario.

Distintas resoluciones de la Alcaldía Municipal dan cuenta de la organización y cumplimiento fiel de las normas legales establecidas para estos casos, como lo son las Resoluciones Nos. 17,18 y 22 de fechas 28, 30 y 31 de marzo de 1960, ordenando lo conducente a las elecciones y jurado de votación. Tal jurado de votación, el 4 de abril de 1960, lo integrado por el siguiente personal Ruperto Luna Z., Pedro Nel Viveros y Felipe Bravo.

La Cámara de Comercio de Ipiales quedó formada por el siguiente personal, según acta de escrutinio definitiva, verificada en el Salón Principal de la Alcaldía de Ipiales, el 7 de abril de 1960, así:

Principales

1. Aníbal Gómez E.
2. J. Célimo Lucero
3. Francisco Huertas
4. Manuel Vásquez
5. Tarsicio Villamil

Suplentes

1. Joel Álvarez Ángel
2. Hugo Rodríguez
3. Joséfías Mendoza
4. Hermógenes Montenegro
5. Dimas Miranda

Los anteriores para el periodo comprendido entre la presente fecha y el 30 de junio de 1962.

Principales

6. Pastor Viveros
7. Pedro Montenegro C.
8. Antonio Vela Angulo
9. Joaquín L. Revelo

Suplente

6. Israel Mejía

Los últimos para el periodo comprendido entre la fecha y el 30 de junio de 1960. Se advierte que por cuanto el Decreto Nacional 0475 de 1960 determina que para esta primer elección únicamente se eligen nueve (9) principales y seis (6) suplentes, así se hizo, dejando por fuera tres (3) suplentes. Firma la respectiva Acta, las siguientes personas: Roberto Sarasti Alcalde Municipal de Ipiales, Enrique Pantoja Muñoz Secretario de Gobierno Municipal, Aníbal Gómez Escobar y Miguel Ángel Domínguez M. Presidente y Secretario General de la Junta Pro Cámara de Comercio, y los señores Faunier Tabares Patiño, Humberto García Guerrero y Ricardo Revelo Peña escrutadores, nombrados por el Gobierno.

En constancia firman El Alcalde Roberto Sarasti (Sello: República de Colombia Departamento de Nariño Alcaldía Municipal Ipiales), el secretario Enrique Pantoja (Sello: República de Colombia Departamento de Nariño Secretaría de Gobierno Municipal Ipiales).

El 9 de junio de 1960 se publica el Boletín N° 3 de la Cámara de Comercio, para dar cumplimiento a las disposiciones nacionales vigentes en referencia a la elección de la mitad de los miembros de la Cámara de Comercio, haciendo notar que podrán votar únicamente los afiliados e inscritos en ésta Cámara, para lo cual se da a conocer copia del Decreto N° 50 de 8 de junio de 1960 firmado por los señores alcalde y secretario de gobierno municipal, Roberto Sarasti y Enrique Pantoja, donde se decreta y se fija la fecha 15 de junio, de 2:00 a 6:00 p.m. para elección de los miembros directivos. Las inscripciones se realizan en horas hábiles del día 13 en la Alcaldía Municipal. Se eligen 4 principales con sus respectivos suplentes. El Jurado de votación está conformado por Principales: Sres. Luís Córdoba Sánchez, Manuel A. Vásquez y Tarcisio Villamil; suplentes, Sres. Adalberto Lucero, Joselías Mendoza y Luís Campaña Ch.

El 17 actuarán en los escrutinio definitivos y declaratoria de Elección de los miembros que resulten electos conforme a las disposiciones vigentes, además del presidente y secretario de la Cámara de Comercio de Ipiales, los señores designados para tal fin por el señor Alcalde: Dimas Miranda, Lucio Rueda y Hugo Rodríguez, los cuales asesorarán para tal efecto al suscrito alcalde Roberto Sarasti.

Para esta elección se contaron 97 hombres y 25 mujeres, para un total de 122 personas.

El Boletín número 4 de 10 julio de 1960, la Cámara de Comercio hace un nuevo llamado a vincularse activamente al progreso de Ipiales, y lo hace con un estilo muy propio de la época, digno de recordarse:

“Comerciantes e industriales: como personas progresistas y amantes verdaderos de esta noble región de la Patria, debéis inscribiros y afiliaros a la Cámara de Comercio. Y si ya lo habéis hecho, procurad que, a la mayor brevedad, lo hagan vuestros colegas.”

Con esta convocatoria pasa a explicar las utilidades y finalidades de las Cámaras de Comercio de la República. Así mismo se da a conocer la Directiva, con sus principales: señores Anibal Gómez Escobar, José Célimo Lucero, Francisco Huertas, Manuel A. Vásquez, Tarcisio Villamil y los elegidos el 18 de julio de 1960, Doctor Efraín Mora Herrera, señores Jesús Lucero Vallejo, Antonio Vela Angulo y Joaquín L. Revelo; suplentes: señores José Álvarez Ángel, Hugo Rodríguez, Joselías Mendoza, Hermógenes Montenegro, Dimas Miranda, Eliécer Mora P., Camilo Vera Landázur y Clemencia Vela de Domínguez.

Como dignatarios: Presidente Anibal Gómez Escobar, Vicepresidente Francisco Huertas B., Secretario Contador Miguel Ángel Domínguez, Tesorero José Célimo Lucero, Revisor Fiscal Antonio Vela Angulo, Abogados consultores Dr. Alfonso

Montenegro Vallejo y Dr. Avelino Vela Angulo, Auxiliar de contabilidad y Secretaria Flor Elisa Revelo P., Mensajero Cobrador Alfonso Castro Bolaños.

Una vez instalada, se hace público agradecimiento a las personas y entidades que ayudaron para que fuera creada la Entidad y se envía mensajes al Señor Presidente, a los Ministros, y cabe resaltar un telegrama enviado a doña Stella Márquez Z, Señorita Colombia, por su colaboración decidida.

Para ese entonces, la Cámara de Comercio de Ipiales contaba con 23 afiliados y 170 inscritos, y el presupuesto para 1960, era de \$10.429,68.

Cabe resaltar que gran parte del mérito de haberse constituido la Cámara de Comercio de Ipiales, se lo debe a don Aníbal Gómez Escobar quien por motivos de ser nombrado gerente de Colombiana de Comercio en Cali, tuvo que ausentarse el 9 de agosto de 1960, dejando la huella de su trabajo firme, altruista y comunitario. Y dentro de ese trabajo es notorio el apoyo incondicional aportado a los comerciantes que en esos altos y bajos de la economía habían perdido su capital. Él ofreció garantías y crédito cuando el resto de ipialeños daban la espalda a sus compañeros, y con ese gesto hizo posible que surgiera más de uno, como el caso del Almacén Legal.

Poco después de la conformación de la Cámara de Comercio, se retira el profesor Miguel Ángel Domínguez y en su lugar ocupa la secretaría el señor Bolívar Chamorro Morales.

En el año de 1964 (octubre), la Cámara de Comercio se ve obligada a imponer multas a quienes no han cumplido con la obligación de inscribirse en el Registro Público de Comercio e Industria. Dichas sanciones van desde los \$20,00 hasta \$50,00 lo que nos da una idea de lo renuentes que eran algunos comerciantes a cumplir con las normas.

Con los problemas económicos y la falta de acompañamiento de algunos de los comerciantes pero el espíritu firme de continuar la obra, con el sentido de organización y de salir adelante aún a costas de su propio peculio, teniendo presente que “el camino se va haciendo al andar” se le dedica todo el tiempo necesario para viajar a Bogotá, a Popayán buscando la asesoría y las directrices necesarias para cumplir a cabalidad la misión buscada, creada y construida para el bien del comercio en general.

Los libros de actas registran los inconvenientes que hubieron de vencer para unificar criterios, para comprender normas y planear el trabajo. Con algunos inconvenientes que no es necesario mencionar porque es más importante resaltar los nombres de aquellos comerciantes que contestaron presente en cada reunión para opinar, discutir y tomar las mejores decisiones posibles.

Una labor impostergable era la actualización de los documentos que debía manejar la Cámara de Comercio, los libros reglamentarios y las disposiciones oficiales que sirven de soporte para el eficaz desempeño de las actividades encomendadas. Inicialmente se pensó en enviar al Secretario para que recibiera una capacitación acorde a su cargo, pero los gastos eran demasiado altos. Al comunicarse con Confecámaras se recibió una respuesta favorable ofreciéndose para viajar de Bogotá a Ipiales los doctores Gastón Abello y Julio César Lucena, que con la mayor buena voluntad cumplieron con su prometido aportando lo necesario para el trabajo y dar las orientaciones necesarias para el futuro desarrollo de la Cámara y el comercio en general de Ipiales y la Provincia de Obando.

A partir de esta fecha, Confecámaras se convierte en asesor directo de la Cámara de Comercio de Ipiales, de una manera que merece el eterno agradecimiento.

Curiosamente diez años después, en 1983 se da lugar a un hecho sin precedentes en la historia de las Cámaras de Comercio en Colombia y es la decisión que toma la corporación de desafiliarse de Confecámaras, posiblemente por razones de malos entendidos. Sobre el particular existe sobre todo una carta firmada por don Galo Alirio Revelo Pérez y Luís Eduardo Bernal que es un comunicado fuerte y terminante.

Pero poco después con la visita de los dignatarios y en reconocimiento a la labor prestada por parte y parte, se llegó a un acuerdo que se ha mantenido hasta la presente, teniendo en cuenta que Confecámaras es la entidad que representa a todas las cámaras de comercio ante el gobierno central, mantiene al día la información correspondiente y da las directrices del trabajo a seguir.

- **Las Sedes**

Las primeras reuniones para hablar sobre el tema de la Cámara de Comercio, se hacen de manera informal en el Hotel Las Lajas, luego ya más organizados en la casa del profesor Miguel Ángel Domínguez.

Una vez conformada la Junta Pro Cámara de Comercio, abren sus oficinas en la sede del Club Ipiales, ubicado en la carrera 5ª con calle 9ª, en el marco del Parque 20 de Julio. De allí, creada la Cámara de Comercio por Decreto Nacional, pasa a la casa de don Felipe Ricaurte, calle 10ª con carrera 5ª, actual Radio Ipiales donde por gentileza del propietario permaneció tres meses contados desde el 6 de mayo.

El crecimiento de la entidad a la par que la buena acogida hace que se traslade al segundo piso de la casa del señor Israel Mejía, en la carrera sexta, frente a las instalaciones de la Aduana Nacional, ahora DIAN, donde este ilustre ipialeño tenía su almacén en el primer piso, distribuidor de Singer.

De allí pasa, en los años setenta, al edificio donde funcionaba la Casa Jensen, por una cordial invitación de su gerente y administrador el señor Henry Jensen. En este tiempo ya trabajaba don Carlos Chávez Tena.

- **Construcción del Edificio**

Durante varias reuniones se había discutido si comprar una casa en el centro de la ciudad o si construir una de un solo piso o de tres. Se analizó los pros y los contras de cada propuesta, las ventajas y desventajas de los locales existentes y los costos que significaba la construcción de un edificio.

En ese afán de dotar de un local propio para que funcione la Cámara de Aníbal Gómez secundado por los miembros fundadores se proyecta la compra de un terreno por el valor de \$40.000,00 perteneciente al señor Manuel Vásquez en el sitio conocido como La Granja Frutal o simplemente La Granja, recordemos que la actual Institución Educativa Tomás Arturo Sánchez, antes Escuela, también se conocía como la Granja.

Para conseguirlo se aprovechan todos los recursos disponibles de la Entidad lo mismo que los aportes voluntarios que pueden conseguir. Así, mediante Resolución No. 5 de 20 de junio 1966, se ordena un traslado presupuestal por valor de \$4.000.00 de los fondos existentes en el Banco Agrario Industrial y Minero con destino a completar la suma de \$40.000 necesarios para la compra del lote.

Lo mismo que para la adquisición del lote también con miras de la posterior construcción del edificio se realizaron varias actividades. Mientras se reunían los fondos necesarios que permitieran iniciar la construcción, se arrienda el lote al señor Justo José Huertas para que funciones un taller de mecánica.

El inicio de la construcción del edificio le corresponde encabezar al nuevo Presidente de la Entidad, señor Guillermo Quintero Uribe, antioqueño radicado en Ipiales en su condición de gerente de Colombiana de Comercio.

Una vez aprobada la propuesta de la construcción se encomienda principalmente a los señores Miguel Ángel Díaz y Pedro Nel Viveros el encargo de buscar y presentar las alternativas que pudieran darse así mismo consultar con los arquitectos que se comprometieran a hacer los planos, el presupuesto estimado y dirigir la construcción de edificio.

Se presentó entre otros el arquitecto René Peña Ramírez pero fueron escogidos los planos del arquitecto ecuatoriano Luis Alfonso López Acosta. Éste a su vez delegó en el señor José Ignacio Morocho para que se encargara del trabajo.

Estaban haciendo las bases cuando los encargados de supervisar la obra se dieron cuenta de lo desproporcionados que era para un edificio de dos plantas y don Miguel Ángel Díaz comparó los cimientos de éste edificio y los que había

hecho construir de su propiedad encontrando un error garrafal. Se detuvo la obra, vinieron las discusiones con el arquitecto ecuatoriano, el pedir a los arquitectos e ingenieros ipialeños para que ayudaran a ver cómo se arreglaba el caso encontrándose con una negativa que es de suponerse. Don Guillermo Quintero trajo un arquitecto de Popayán, Eduardo Natez, para que salvara lo que se pudiera. Así con arreglos y buena voluntad se continuó la obra aumentándole un tercer piso que inicialmente no estaba contemplado, pues dentro de la visión que se tenía, la Cámara funcionaría en el primer piso y el segundo se podía dar en arriendo y con este producto pagar en algo las deudas, cosa que se hizo más tarde con el Club Bancario, pero con resultados negativos pues no pagaron lo acordado y dejaron una estela de daños. La Cámara de Comercio se hizo pago con una mesa de billar y una nevera, entre otras cosas esa nevera les regaló don Galo Alirio Revelo Pérez.

El tercer piso obedece a una profunda necesidad de contar con un auditorio amplio, ya que el primer piso, como se dijo estaba destinado a las oficinas, en el segundo piso figuraba una biblioteca, sala de ajedrez y cafetería.

Una vez iniciada la obra y urgidos por la falta de recursos económicos, mediante Resolución número 005 de 18 de noviembre de 1972 se lo autoriza para que haga una hipoteca bancaria sobre el terreno y su respectiva construcción, con el Banco Popular, por la suma de \$120.000,00. En ese mismo año buscando salida económica al problema, se decide hacer la rifa de un carro Renault 4, lo que dejó unas ganancias de \$35.859,00 que eran aportes valiosos por aquellas calendas. El carro se lo ganó el señor Edgar Montenegro, gerente de Almacenes Valer.

De igual manera se propuso crear el Club del Comercio, con aportes de \$5.000,00 como acciones sobre el edificio. No hubo la respuesta esperada por la manera como se había planteado dando a entender que de alguna manera se estaba vendiendo el edificio a quienes fueran socios.

Apelando a la buena voluntad de los miembros altruistas que veían como crecía la obra, se dota de los elementos básicos. Se acuerda un aporte de \$5.000, por parte de los comerciantes afiliados destinados a la compra de las sillas del auditorio y las del segundo piso que tienen una mesita plegable similar a la de las sillas universitarias. Por estos años ya estaba el señor Luís Eduardo Bernal que mucho tuvo que ver en la compra de equipos faltantes, visitando casa por casa, negocio por negocio hasta recaudar los fondos que tanta falta hacían.

La estrechez económica se deja ver cuando en 1981, la Cámara de Comercio solicita a Emponar (Pasto), que le conceda un plazo para poder pagar la matrícula domiciliaria, pues no contaban con la suma de \$50.000,00 que era el valor. Aquí debemos anotar y dejar constancia que los recibos de energía eléctrica, acueducto y alcantarillado, lo pagaba Casa Jensen mientras estuvieron en dicha sede.

Estas deudas más las contraídas con el Banco Popular y Las Villas, (para pagar al primero), conlleva a realizar varias actividades como el desfile de modas con el patrocinio de Caribú (agosto de 1982) y la anhelante solicitud al Departamento de Nariño.

Así fueron los inicios, con mucho trabajo pero también con amor y dedicación como hasta ahora y para siempre.

En los años de 1980 a 1982 algunos comerciantes se afilian a FENALCO, liderados por don Galo Alirio Revelo Pérez y Luis Eduardo Bernal, atendiendo a la gentil invitación de don Martín Caicedo Ferrer quien era directivo en la ciudad de Cali. Tuvo su acogida al principio pero al ser totalmente voluntaria su afiliación, no duró más de dos años.

- **La Presencia de la Cámara de Comercio en la Historia de Ipiales**

Junto con la información referente a ilustrar qué son y para qué sirven las Cámaras de Comercio, de llevar el registro de las actividades comerciales, de asesorar y representar a todo aquel que lo solicite para llevar sus negocios en orden y de acuerdo a las normas establecidas, su labor se extiende al bienestar social comunitario, puesto que no solo es la parte comercial sino el desarrollo integral lo que interesa para que no se pierda la visión del hombre y la mujer inmersos en la economía conservando su dignidad de trabajadores con deberes que cumplir y también con derechos que exigir. A través de este participar en la actividad social, la Cámara busca ser parte de la comunidad no solo en el campo gremial sino vivencial.

Algunas de estas actividades las describiremos siguiendo el orden cronológico como una ruta que ha seguido la Cámara de Comercio desde su creación hasta la fecha y de cómo se proyecta dentro de la sociedad. Otros temas son permanentes y reflejan el deseo del ipialeño en su afán de solucionar problemas de gran envergadura que no puede lograrse sin la voluntad de la región y de la voluntad política del poder central ya sea nacional o departamental.

Así, por ejemplo, lo primero que había que hacer era capacitar al comerciante, por tal razón en el Boletín N° 5 de septiembre de 1960, junto con la información pertinente a las leyes y normas del comercio, se anuncia el curso de Ciencia contable, donde se dan “amigables observaciones a comerciantes e industriales”. Y en la página número 3, resalta una devoción que todos, unos más otros menos, llevamos prendida en el alma: nuestra Virgen Mestiza, “Reina y Soberana del Universo, en su terrenal Santuario de las Lajas” Así mismo resalta la presencia del Ilustrísimo Dr. Jorge Giraldo Obispo Auxiliar, quien visita el santuario. No por eso deja de hacer también sus apuntes científicos como la ubicación geográfica del maravilloso templo y algunos de los pensamientos célebres escritos en mármol, en bronce o en una sencilla tablilla clavada en la roca.

Da cuenta del progreso que vive Ipiales al registrar entonces, el próximo funcionamiento de Emisora "Bolívar" (sic) como resultado de una labor constante y firme de la Sociedad Artístico Cultural Bolívar, aunando esfuerzos con los hombres políticos de esa época.

En conjunto con la ciudadanía ipialeña, la Cámara de Comercio, respalda y apoya al Honorable Concejo y a las Autoridades municipales, para dotar de un servicio tan básico como necesario, la Empresa de Teléfonos que tendría su inauguración poco tiempo después y que acarrearía también sus bemoles, como lo veremos más adelante.

El Padre Luís López del Oratorio de San Felipe Neri, solicita la colaboración de la Cámara de Comercio para pedir al Gobierno central la creación del INA (Instituto Nacional de Abastecimiento, que luego pasó a llamarse IDEMA) y que efectivamente se logró en 1961.

Algo repetitivo y curioso de las reuniones para acordar las normas, leyes y tratados sobre la economía y el comercio de la frontera colombo ecuatoriana, es que siempre se hacen en todas partes, menos donde debe ser: en este maravilloso y golpeado puente de Rumichaca. O si de pronto se realiza el encuentro binacional, termina muriendo por inanición porque no hay voluntad política en las altas esferas gubernamentales. Por eso ha sido y es una constante de la Cámara de Comercio de Ipiales, estar pendiente de todo lo que ocurra sobre el tema del comercio y la economía que no es beneficio de uno cuantos sino de todo el Municipio de Ipiales y su zona de influencia.

El 27 octubre de 1960 se conoce el proyecto de Tratado Comercial Colombo ecuatoriano, documento que es estudiado y analizado con profunda preocupación pues se autoriza abrir las aduanas para que los productos agrícolas y ganaderos (trigo, cebada, papa, haba, frijol, lenteja, arroz, frutos y otros más de los que Ecuador tenía en abundancia o se conseguían a bajo precio en la frontera con Perú y Chile) puedan entrar sin ningún gravamen a Colombia perjudicando la economía regional.

Analiza que no se contempla la importación de hierro, textiles y pieles que en Ecuador resultaban mucho más económicos y que bajarían los costos aquí en Nariño, pero no se autoriza porque atentaría contra los intereses de los departamentos del interior de Colombia. En vista de estas y otras reflexiones como la falta de consulta a las partes afectadas, aunque el proyecto habla de que se tendrá en cuenta a los interesados en el asunto, la Cámara de Comercio hace un llamado a la ciudadanía y lanza una protesta pública de rechazo al Proyecto de Ley N° 46 del año mencionado, por considerarlo altamente negativo para la economía regional.

A esta protesta se une el señor alcalde Oberto Sarasti, el Diputado Luís Diógenes Portilla, la Junta de Agricultores de Obando, la Sociedad Artístico Cultural “Bolívar”, la Cooperativa de Militares Retirados, los Sindicatos de Motoristas y Transportadores, la Sociedad “El Carácter”, la Asociación de Contadores, la Organización Cultural “Los Sándalos”, representantes de la prensa, educadores, agremiaciones; en resumen participa todo Ipiales. Y se respalda con dos estudios socio económicos enviados a la revista Semana de Bogotá por el Lic. Miguel Ángel Domínguez, y Estadístico Fronterizo publicado por don Roberto Sarasti en el semanario Antorcha de Ipiales.

Una fecha importante para la vida político administrativa de Ipiales, lo constituye la Ley 131 de 23 de octubre de 1863 y la celebración del primer centenario se hizo por todo lo alto y con los honores del caso. La Cámara de Comercio se asocia a ésta efemérides y participa activamente en la Resolución N° 4 del 8 de octubre de 1963, resaltando la creación del Municipio de Obando con capital Ipiales, que entre otras cosas comprende los municipios bajo la jurisdicción de la Cámara de Ipiales.

Para dar mayor realce a la celebración patria sesiona de manera solemne el día 13 de octubre y hace entrega de los símbolos heráldicos: pabellón y escudo, así como de los premios y trofeos donados por el comercio local a los artistas triunfadores del concurso sobre el tema. Le correspondió a don Luís Córdoba Sánchez como presidente y al señor Alejandro Bravo como secretario, El 19 de junio de 1964 se realizó una reunión convocada por los parlamentarios nariñenses Domingo Sarasti y Laureano Alberto Arellano, con el fin de estudiar las necesidades más importantes de la región. La Cámara ve la oportunidad de dar a conocer los problemas reales y asume con los gastos de la organización del evento, que como ya se ha dicho, le falta voluntad política del Gobierno central.

El 2 de noviembre, continuando con su misión social, se aprueba el traslado de \$500,00 para apoyar dos obras importantes: la creación de la Diócesis de Ipiales por mandato apostólico de S. S. Paulo VI (1964), y la construcción del estadio Municipal considerando que en el mes de diciembre se realizaba el campeonato departamental de fútbol.

No hacía mucho que funcionaba el servicio telefónico automático en Ipiales, cuando la Superintendencia de Regulación Económica, mediante Resolución 0239 de 30 de octubre autoriza el alza en las tarifas de una manera desproporcionada que va desde el 150 al 200%, provocando el rechazo de “manera firme y erguida” por parte de ciudadanía liderada por la Cámara de Comercio quien invita a no pagar más de lo acordado hasta el 30 de octubre mientras se soluciona el caso por parte de la Superintendencia.

Pensando siempre en la proyección de Ipiales se analiza la importancia de mejorar la vía Ipiales – Tumaco, sueño que tardó años en hacerse realidad y que ha cumplido en gran parte con las expectativas planteadas en 1962.

Aprovechando la visita del señor presidente de Colombia doctor Carlos Lleras Restrepo en 1970, se plantea la necesidad de ampliar el aeropuerto y la construcción de la refinería de petróleo, que ha sido otro sueño jamás realizado. Esta es otra de las luchas siempre presentes y sobre los cuales se ha escrito, analizado, diagnosticado y proyectado todo cuanto se quiera.

En ese año se vive otro fenómeno y es la presencia de comerciantes foráneos que desplazan de alguna manera al comerciante lugareño, caso muy parecido al que estamos viviendo a partir del año 2000.

El incendio del almacén de pinturas Saavedra el 3 de abril de 1963 pone de manifiesto la necesidad de constituir el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Ipiales, idea que es respaldada por la Cámara de Comercio para coadyuvar a otros ilustres ipialeños, enamorados del progreso y el bienestar social. Esta iniciativa alcanza su realización gracias al esfuerzo de personas cívicas entre las que se cuenta don Justo Huertas que tuvo su taller de mecánica en el lote de la Cámara de Comercio.

El eterno problema con la Aduana Nacional se refleja en la protesta de los pequeños comerciantes por los impuestos cobrados en “la cadena” de Rumichaca, Puente Nuevo y Panán, poniendo cerco a la ciudad para controlar la entrada y salida de los productos de Ipiales y los demás municipios vecinos. Hecho este que se agrava en el año de 1967 cuando se vive una nueva crisis económica lo que no entienden las autoridades aduaneras que incrementan impuestos desconsiderados.

Nuevamente la Cámara de Comercio estudia el caso y entra a proponer alternativas de solución, como siempre lo ha hecho.

Este tema se suscita cada rato y recuerda lo que podía considerarse una anécdota. Por los años 60 se presentaba como hecho curioso lo que se llamaba “presunción de contrabando” y era que a cualquier persona que hiciera compras en Ipiales, se la podía detener y requisar la mercancía que se suponía era de contrabando y por lo tanto podía ser decomisada por las autoridades aduaneras o de policía.

Para analizar esta situación y teniendo en cuenta las múltiples quejas tanto de los comerciantes como de los compradores, se hizo un llamado al señor Poveda, director de Aduana Nacional. El señor Luís Eduardo Bernal redactó un oficio exponiendo el problema y para darle mayor fuerza visitó a los comerciantes pidiendo que lo firmaran.

Todo iba bien hasta que llegó el señor Director de Aduanas y los mismos comerciantes lo llevaron aparte para decirle que ellos estaban muy bien, que no había problema, que la queja era sólo de “esos de la Cámara de Comercio”. Ante el fracaso de la reunión se les preguntó por qué lo habían hecho y contestaron que no querían problemas pues sus mejores clientes eran los agentes de aduana y la policía nacional.

Con visión futurista en los años 80, se adelantan estudios para la construcción de una vía alterna que una el sector de las Cruces con la Hostería Mayasquer para evitar el paso de los camiones por el centro de la ciudad. Anhelado recién cumplido pero no con la excelencia que se requiere.

La ampliación del aeropuerto San Luís es y será una tarea pendiente a la que se le ha gastado estudios, análisis y toda la argumentación posible mucho más si consideramos que es de los pocos aeropuertos que por lo mucho se cierran dos veces al año y que esto lo hace un lugar privilegiado donde se podría perfectamente trazar una pista que permita el aterrizaje de aviones grandes o servir de alterno al de Pasto. Pero a la Capital del Departamento no le interesa y sabiendo que el aeropuerto de San Luís fue primero que el de Chachagüi y está mejor ubicado en cuanto a la situación geográfica se refiere.

Los terrenos ocupados por el Grupo Cabal obstaculizan las vías y se convierte en un peligro latente para la seguridad. Ya en años anteriores compraron un terreno de la Diócesis Ipiales, junto a la Institución Educativa Seminario con la finalidad de trasladarse fuera del perímetro urbano, pero no ha sido posible verlo convertido en realidad.

Pero el progreso que vive Ipiales trae sus consecuencias y desde esa década hasta la presente encontramos varios comunicados a las autoridades de policía a nivel nacional, departamental y municipal, clamando por la seguridad ciudadana porque ayer como hoy los robos y atracos se incrementan de manera acelerada. La Cámara de Comercio no solo se limita a solicitar la atención a este respecto sino que donó gasolina para las motos pensando que si la policía se movilizaba mejor podían desempeñar su trabajo con más eficacia.

En 1981 el Ministerio de Obras públicas autoriza la construcción de dos peajes en la vía Ipiales – Pasto, ignorando que el trayecto es de apenas 84 kilómetros y que dichos peajes encarecían el transporte y por ende subía el costo de la canasta familiar. Como de costumbre la Cámara se manifiesta en contra de esta medida y acompañando a su rechazo el estudio preciso, el mismo que le faltó al señor Ministro Enrique Vargas.

Otra constante es el reclamo que con mucha frecuencia debe hacer la Cámara de Comercio ante las autoridades centrales que, con desconocimiento de causa, decretan impuestos a las ventas de los pequeños comerciantes. Un caso para

ilustrar lo dicho: Años atrás la Administración Municipal contrató un estudio serio, real y costoso que se resumió en el Proyecto de Código Fiscal para el Municipio de Ipiales, y la Cámara entró a estudiar qué tan conveniente era y encontró un aparte genial en el que se dice, palabra más palabra menos, que quedaban exonerados de pagar el impuesto predial las embajadas y la nunciatura apostólica.

Para evitar estos desatinos siempre se ha recurrido a la ya tradicional reunión con la Administración Municipal para analizar y acordar hasta donde sea posible las alzas en el impuesto predial y de industria y comercio. En muchos casos la receptividad de la autoridad local ha sido suficiente para acordar los impuestos que se acomodan a la realidad económica del Municipio, en otras tantas ha sido necesario que la Cámara de Comercio entre a hacer la demanda respectiva. Muchos de estos casos se desconocen no por falta de información sino porque no se le da la importancia que requiere y se considera algo pasajero sin detenerse a medir los alcances que significa.

Durante la Presidencia del doctor Belisario Betancourt, se expide el Decreto Número 3448 de 17 de diciembre 1983 que crea la Secretaría de Asuntos Fronterizos con un estatuto especial para estas zonas, proponiendo un fomento a la investigación minera, incentivos para el sector agropecuario, industrial y de microempresarios; estímulos arancelarios para la industria, a la inversión industrial extranjera, al comercio y al turismo. En el departamento de Nariño se consideran en este orden los municipios de Tumaco, Ricaurte, Cumbal, Carlosama e Ipiales. Frente a esta Secretaría estuvieron los doctores Alberto Díaz del Castillo, Álvaro Zarama Medina y Edgar Villota Ortega, sin que nada pasara en beneficio de la frontera.

La Zona de Frontera, tema siempre considerado sino como la panacea, al menos si un respiro no solo para la economía sino como una salida para el mejoramiento de las condiciones de vida de los ipialeños y de la provincia de Obando. La Cámara de Comercio de Ipiales con la presidencia de don Héctor Ojeda Santacruz, en reuniones con el doctor Julián Amilkar Narváez habían hecho hincapié en que somos zona de frontera, una realidad que por ser tan vivencial no la tenemos en cuenta y de allí surgió la idea que más tarde se constituiría en una propuesta presentada por el Doctor Narváez y que la retomara el doctor Luis Eladio Pérez Bonilla en el proyecto de Ley de Frontera. Luego sirvió para que el Doctor Parmenio Cuellar como gobernador del departamento de Nariño gestionara el subsidio en el precio de combustible.

El señor Héctor Ojeda con el doctor Marcos Isaías Ramírez en compañía de dirigentes cívicos y políticos de Ipiales, hicieron presencia ante el Gabinete Presidencial para exponer la necesidad de que esa Ley de Frontera se hiciera realidad, pero al poco tiempo cuando se conoció los beneficios que dicha ley atraería, se declararon zona de frontera aún las ciudades del interior de los departamentos y jamás se pudo ver cristalizada la esperanza de la región.

Para no alargarnos más, recordemos que a partir de 1998 se habla de lo que sería la salvación económica y por lo tanto social no solo de Ipiales, sino también de muchas ciudades más como Cúcuta, Valledupar y Buenaventura y sus regiones aledañas, las Zonas Especiales Económicas de Exportación: ZEEE. Al respecto la Cámara de Comercio había propiciado una serie de encuentros y de estudios sobre las condiciones económicas y sociales de la región para asumir el reto de convertirse en un municipio piloto en este campo.

El doctor Darío Ignacio Vela de los Ríos, en El Observatorio Fronterizo de enero - febrero 2002, como todos los ipialeños y colombianos abrigaba la ilusión de que ahora si sería cierto tanta belleza y dice que si pensamos en grande sacaremos las Zonas Especiales Económicas de Exportación (ZEEE) en Ipiales. Se ilustra el caso con lo sucedido en Shenzhen (República Popular China), una aldea pequeña, aproximadamente de 3 kilómetros cuadrados con un solo edificio de paja hasta 1980, pero con el plan estratégico hábilmente diseñado y practicado, llegó a constituirse en una moderna ciudad capaz de comerciar con todo el mundo. Ese era el sueño, esa era la ilusión, pero por acuerdos de la Organización Mundial de Comercio, se desmontó el programa. Salta a la vista que a través del tiempo solo nos han dado rótulo y más rótulos, como lo anota don Alfredo Miranda Maya (Observatorio Fronterizo Año 09 No. 29). Así mismo se adelantó el programa binacional de Parque Experimental de Empresas PEXE con la Agencia Internacional de Cooperación Española, programa en el que la Cámara asumió toda la responsabilidad económica quedando de garante con todos sus recursos. Se trató entonces de crear una Cámara de Comercio Binacional que permitiera minimizar los obstáculos en el comercio fronterizo, pero no fue posible por la diversidad de leyes de los dos países.

La Comunidad Andina de Naciones con su objetivo de crear entes binacionales de frontera que tuvieran doble nacionalidad y que unificara criterios para poder trabajar con igualdad de condiciones en las dos partes, pero se topa con el problema central de que si es cierto puede haber entendimiento de los pueblos, no lo existe en las autoridades respectivas donde priman otros intereses.

Algo que es notorio y a la vez triste es que el comerciante en general se acuerda de la Cámara de Comercio solo cuando hay problemas, como el caso de los cambistas y comerciantes informales que sin pertenecer a la Institución, exigían solución a sus problemas. Ahora los cambistas hacen parte de la Cámara y reciben la asesoría necesaria. Ante estos hechos se actúa más como reacción que por acción, es decir que la actividad está condicionada a dar respuesta a problemas puntuales antes que crear líneas de acción permanentes con metas a corto, mediano y largo plazo.

Se ha incursionado por el campo del turismo promoviendo los paisajes naturales, las artesanías, las fiestas, la historia y la geografía, pero faltan programas coherentes y con una continuidad que permita ver mejores resultados (Héctor

Ojeda Santacruz, en el Boletín informativo de marzo de 1998). El mismo autor en el número correspondiente al mes de junio de 1998 hace reflexionar en la “improvisación y la imprevisión” que parece ser la constante en el actuar de todos, tanto autoridades como ciudadanía en general por falta, como es lógico de una planeación que contemple el crecimiento desbordado de Ipiales.

Obedeciendo a un plan nacional para evitar la congestión en los tribunales y por iniciativa del señor Alfredo Salas y el doctor Marcos Isaías Ramírez, se toma la determinación de crear el Centro de Conciliación y Arbitraje y se delega al doctor Martín Vela Ruano para que viaje a capacitarse en la Cámara de Comercio de Cali. Ahora bien, era imperioso preparar a los abogados en este tema para que sea certificados y puedan cumplir con su trabajo, pero el viaje a Pasto de varios de ellos, resultaba muy oneroso, por lo que se determinó traer profesionales de Bogotá que capacitara los abogados interesados. Esto fue un éxito pues los comerciantes pudieron contar con la asesoría profesional y más económica.

Son labores permanentes el censo empresarial y comercial, participación en reuniones programadas por el Ministerio de Comercio Exterior, en la Junta de Dirección del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior CARCE de Nariño - Plan estratégico de Exportación de Nariño (PEER).

La Cámara de Comercio sirvió de punto de encuentro para escuchar los planteamientos del Doctor Belisario Betancourt y su gabinete ministerial, al doctor Luís Carlos Galán y sus propuestas políticas, el doctor Cesar Gaviria y su programa de apertura económica; allí han hablado y discutido ponencias los ministros colombianos y ecuatorianos, y se han concertado los puntos claves para tratar en los paros cívicos.

Muchos han sido los aciertos y muchas las incomprendiones como la reciente apedreada a las instalaciones de la Cámara de Comercio sin que existiera una razón ni explicación posible, quizá porque no valoramos lo que tenemos y únicamente pensamos en nuestro bienestar personal y como evadir las responsabilidades.

Pero los obstáculos no pueden convertirse en muros de lamentación, y con la mejor voluntad se ha trabajado apoyando toda actividad cultural que redunde en progreso de la comunidad, puesto que todo lo que beneficia al crecimiento social, ayuda a la economía y a la inversa, todo progreso económico bien entendido redundará en bien de la colectividad. Por eso se ha apoyado muchas manifestaciones que parece no tuvieran que ver con la finalidad de la Cámara de Comercio, como la participación en el reinado del Carnaval de Negros y Blancos, el apoyo al grupo de danzas en el Carnaval de Enero 2002, exposiciones de pintura, programas de graduación, talleres de artesanías, recitales artísticos como la presentación de Totó la Momposina, lo mismo que otros tantos conferencistas, panelistas y espacios para la mesa redonda y el diálogo con la presencia de los

intelectuales de Nariño y de Colombia que sería largo enumerar y se corre el riesgo de dejar por fuera de la lista a alguno de ellos.

Merece mención especial el Boletín Mercantil y el Observatorio Fronterizo como una ventana abierta que nos permite mirar la vida del comercio en Ipiales, los establecimientos que están al día, los que han inaugurado, cuáles han dejado de existir, los que tienen embargos; las nuevas normas y disposiciones oficiales, las recomendaciones referentes a cómo mejorar el servicio de atención al cliente, las oportunidades que ofrece el comercio extranjero.

Las notas curiosas, la historia y la literatura, que han sido tratados por personas especializadas en dichos temas y que son gente que no está directamente vinculada al comercio, pero que son parte importante en el trasegar diario de la vida de un pueblo.

Esta publicación que nace con la modesta presentación mimeografiada, ahora es una revista de excelente presentación conforme lo exige la moderna tecnología; cambio en su formato, pero con la misma idea con que nació: servir de medio de comunicación claro y oportuno entre la Cámara y los Comerciantes.

Deambulando de sede en sede acogiéndose al cariño que por la Cámara de Comercio sentían los abanderados de la idea, hasta llegar a construir un edificio propio, seguro y práctico, es toda una historia salpicada de anécdotas y de muchos dolores de cabeza, pero lo importante es no decaer y seguir siempre abriendo camino, construyendo patria.

En esos tiempos todo el trabajo se hacía manual y las únicas herramientas era una máquina de escribir prestada por don Pedro Montenegro, no sé si fue la misma que un mal día se la robaron de la oficina y fue preciso comprar otra más moderna, de carro grande para alcanzar todas las columnas que era y es de rigor llevar en la contabilidad y todos estos asuntos relacionados.

Por esos años de 1970, se inventaron lo que se llamó la Cámara Móvil, que consistía en ir de almacén en almacén, de negocio en negocio con el libro de tres columnas (debe, haber, saldo) para poner a paz y salvo a los comerciantes moroso. Esta labor la desempeñó por mucho tiempo don Alfonso Castro, que entre otras cosas era integrante de la Banda Municipal, también por años de años.

Luego ocuparon su cargo los señores Carlos Chávez Tena y Luís Eduardo Bernal que llevaban bajo el brazo el maletín con los formularios y recibos haciendo un servicio a domicilio a los comerciantes que por pereza o por mucho trabajo no podían acercarse a las oficinas de la Cámara de Comercio.

De esos años de inicio junto con el recuerdo del trabajo realizado nos queda la presencia de tres abanderados de la Cámara de Comercio, que proyectaron sus

ideas, que analizaron los temas y más de una vez discutieron acalorados, pero siempre pudo más la razón y el amor al trabajo lo que los hizo olvidar diferencias y unir esfuerzos para construir andamios de esperanzas, los señores Antonio Vela Angulo, Miguel Ángel Díaz y Tarsicio Villamil. Más recientes pero con igual cúmulo de historia, don Carlos Chávez Tena y Luís Eduardo Bernal Ramírez.

Todavía como pieza de museo se conserva el mimeógrafo eléctrico donde se publicaron muchos de los Boletines y Observatorio Fronterizo que en ese entonces constituía una herramienta fundamental para el trabajo de difusión de labores. Mucho después cuando era una novedad, la Cámara tuvo una fotocopiadora que prestaba su servicio a todos los usuarios.

Ya en la actualidad las cosas han cambiado, todo está perfectamente modernizado con los equipos y programas requeridos para el trabajo como cabe destacar el apoyo a la función de registro: Actualización del software de los registros, elaboración del Plan de Acción por instrucción de la Superintendencia de Industria y Comercio y el Análisis de Proyecto de Cuarta generación de los Registros Públicos.

La red le arroja datos inmediatos y actualizados no solo de Ipiales sino de lo que acontece en el mundo del comercio y la industria. La respuesta a las inquietudes generalmente del orden de leyes y reglamentos oficiales, noticias curiosas, avances, oportunidades de trabajo, todo esto en modernos equipos que poco harían si al frente no estuvieran sus operadores, los profesionales y técnicos, los estudiosos jóvenes que hacen su pasantía, todo un equipo humano consagrado al trabajo pensando en servir más y mejor.

- **Los Directivos**

La presencia de los directivos ya sea por un corto o largo periodo está marcada por el trabajo y la presencia con “plata y persona” como se dice en el argot popular por lo que es necesario nombrarlos como un reconocimiento a su labor y hacer presente en la historia su ejemplo y altruismo. A cada uno le correspondió asumir un compromiso personal e institucional. Personal en cuanto asume la responsabilidad de aportar ideas de trabajo y organización; institucional porque debe continuar con los objetivos trazados por la Cámara de Comercio en un proyecto de largo aliento para retomar las banderas de su predecesor y continuar el camino.

En su calidad de Presidente los señores: Anibal Gómez (1960), Luís Córdoba Sánchez (1962- 1964), Guillermo Quintero (1970, 1974), Leonardo Ortiz Martínez (1976, 1978), Homero Erazo Reina (1983), César Vernaza Niño (1984, 1985), Miguel Ángel Díaz Chamorro (1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993), Héctor Ojeda Santacruz (1990, 991, 1994), Darío Vela de los Ríos (1995), Carlos Alirio Chamorro (1996, 1997, 1998). Julio Vicente Burbano (2000), Armando

Cuenca (2002), Néstor Alonso Mendoza (2002), Álvaro Obando Reyes (2002, 2003), José Jesús Giraldo Giraldo (2004) José Alfredo Ruano Benavides (2004) Carlos Alberto Chamorro Erazo (2006), Germán Darío Revelo Mejía (2006), Jhon Javier Patiño Villa (2006), José A. León Ibarra (2008).

La Vicepresidencia con los señores: Francisco Huertas (1960), Pastor Viveros (1962), Leonel Mejía (1964), J. Célmo Lucero (1970), Pedro Nel Viveros (1974), Efraín del Hierro (1976), Alberto Vela de los Ríos (1978), Álvaro Córdoba Barahona (1984, 1985), Henry Niño Quiroga (1988, 1989), Carlos Alirio Chamorro (1983, 1986, 1987, 1988, 1989, 1996), Miguel Ángel Díaz (1990, 1991, 1993), Oscar Zamudio Tellez (1992), Héctor Ojeda Santacruz (1992, 1993), Darío Vela de los Ríos (1994, 1997, 1998), Luis Eduardo Vallejo (1995), Liliana Martínez Bernal (1996), José León Ibarra (2000), Néstor Alonso Mendoza (2002), Marleny del Socorro Guerrero Villa (2002), José Alirio León Ibarra ((2003), Nestor Alonso Mendoza (2003), Hugo Fernando Mosquera Daza (2004), Germán Darío Revelo Mejía (2006), Carlos Alberto Chamorro Erazo (2006), Alma Rosa Burbano Ruiz (2006), Jaime Humberto Casanova Trejo (2008), Bayardo Julio Erazo (2008).

Tesorero: Serbio Tulio Coral Martínez (1978), José Giraldo Giraldo (1983), Carlos Alirio Chamorro Coral (1990, 1992, 1993), Darío Vela de los Ríos (1992), Alfredo Salas Delgado (1994, 1998), Héctor Ojeda Santacruz (1984, 1986, 1987, 1988, 1996).

Delegados por el gobierno nacional: Carlos Sánchez Sarasty (1986), Luis Fernando Villota (1991), Alfredo Salas Delgado (1983, 1986, 1988, 1990), José Giraldo Giraldo (1983, 1990), Alberto Trujillo (1986), Henry Niño Quiroga (1990), Alma Rosa Burbano Ruíz (2006), Jhon Javier Patiño Villa (2006).

Suplentes: Jhon Harold de la Parra (2006), Jon Jairo Lombana (2006).

Contador: Jesús Montalvo (1992, 1998).

Revisor fiscal: Hernando Cabrera Mejía (1978), Carlos Polo Villacrés (1984, 1988, 1986), Jorge Luís Toro (1989, 1992, 1998, 2000), Omar Marín Ramírez (2006).

Asesor jurídico: Milton Enríquez Cabrera (1978, 1988, 1990) Marcos Isaías Ramírez Luna (1993 - 2008).

Asesor Económico: Jesús Peñuela R. (1978).

Asesor Comercio Exterior: Ernesto Guerrero Segura (1978).

Secretario: Alejandro Bravo (1964), Homero Mora (1965) Luis Eduardo Bernal (1974, 1976, 1978), Manuel Coral (1984), Carmenza Tovar Salas (1988, 1989, 1990, 1992), María Cristina Cabrera (1996).

Director Ejecutivo: Carmenza Tovar Salas (1995), Héctor Efraín Ojeda Santacruz (1997, 1998).

Presidente ejecutivo: Andrés Javier Goyes (2000), Héctor Ruíz Mejía (2006), Carlos Alberto Portilla Bucheli (2008).

Miembros Honorarios: Alfredo Salas Delgado, José Giraldo Giraldo, Julio Erazo.

- **Proyecciones**

Actualmente se piensa en la construcción del Centro de Comercio Internacional, en asocio con: Comfamiliar de Nariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía de Ipiales, Sociedades de Intermediación Aduanera, para dotar de una infraestructura institucional que permita el apoyo eficientemente a las actividades económicas de Ipiales y la Provincia de Obando. Dicho centro contaría con oficinas de las entidades ya mencionadas además de teatro-auditorio municipal, área de convenciones y ferias, aulas para capacitación, centro de información empresarial y de comercio internacional, áreas comerciales, supermercado y droguerías, oficinas comerciales, oficina de incubadora de empresas, de ejecución de convenios interinstitucionales, áreas de recreación para afiliados, parqueos y zonas verdes. Todo esto por un valor proyectado de \$ 3.200.000.000,00

6.1.8 Entrevista realizada al Presidente de la Honorable Junta Directiva de Cámara de Comercio de Ipiales. OBJETIVO: Recolectar información acerca de la proyección del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales, además conocer las actividades que se han desarrollado en beneficio de los empresarios y cuáles son los resultados que se han obtenido.

1. ¿Cuál es la razón de ser del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional?

R/ Darle la viabilidad a aquellos proyectos que presenta el comerciante inscrito en Cámara de Comercio de Ipiales, observar que en contenido la probabilidad de ejecución en un espacio de tiempo y lugar, teniendo en cuenta el alcance que tenga a futuro, para así medir su competitividad en cumplimiento a los objetivos presupuestados.

2. ¿Cuáles son los principales servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, a los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales?

R/ Brindar asesoría técnica, jurídica, para que los proyectos que presenta el comerciante inscrito puedan desarrollarse en un marco de confianza y certeza

para el éxito del inversionista. La asesoría de Cámara de Comercio brinda el camino de la seguridad al proyecto de inversión que se quiera realizar.

3. ¿Cuáles considera son las debilidades del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional que debería mejorar?

R/ Considerar con la junta directiva de la Cámara de Comercio, una mejor asignación presupuestal para que la asesoría se brinde al inversionista sea de manera descentralizada, no únicamente en atención de planta, si no en los espacios donde se realiza la inversión.

4. De los empresarios que aun no han utilizado los servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional. ¿Cuáles cree que son las razones por las que no lo han hecho?

R/ Puede ser una razón la motivación, para lo cual se deberá realizar seminarios, conferencias, teniendo en cuenta la relación Cámara de Comercio con los entes gubernamentales o privados, sobre proyectos de inversión, para medir el alcance y probabilidades de ejecución, las razones están explicadas mediante los hechos de motivación, sobre los intereses económicos favorables y ventajas tributarias.

5. ¿Cuáles considera son las fortalezas del Departamento de Proyectos y Competitividad que debería mantener?

R/ Fortalezas, es el talento humano que en el área se desempeña, aunque no es mucho hace el mayor esfuerzo para poder alcanzar los objetivos propuestos, y la Junta Directiva siempre da prioridad al Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, asignando mayor porcentaje de presupuesto y recursos para este Departamento, la Junta Directiva anualmente se reúne para priorizar el presupuesto para los departamentos de esta Entidad. Mediante el análisis se decide cuál o cuáles son los proyectos que puedan generar mayor ingreso a la Cámara de Comercio de Ipiales y cuáles son los proyectos que van a generar mayor desarrollo en los comerciantes.

6. ¿La Entidad cuenta con el talento humano, presupuesto, tecnología, infraestructura y equipos necesarios para ejecutar los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional?

Si X No _____

¿Por qué?

R/ El talento humano, es escaso, teniendo en cuenta que el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional es una prioridad, hace falta asignar personal,

ya que las tareas son muchas y hacen falta cubrir campos en los que se tienen falencias, como un profesional en comercio internacional.

En la parte presupuestal el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional es una prioridad, por lo que cuenta con una atención especial de la Junta Directiva, que permite asignarle mayor porcentaje presupuestal a este departamento, para que de este modo pueda realizar sus procesos y cumplir sus objetivos.

Con respecto a la tecnología (software y hardware estándar, y un programa especializado para el manejo de proyectos), la entidad cuenta con los insumos necesarios para desarrollar correctamente las funciones del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional.

Con respecto a la infraestructura, se cuenta con oficinas, adecuadas para el desempeño de las actividades del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional aunque se cuenta con muy poco espacio, pero sería conveniente ampliar tanto el talento humano y por ende la infraestructura en oficinas para abarcar más campos y prestar más y mejores servicios a los comerciantes.

7. ¿Considera que los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales, están preparados para formular y ejecutar proyectos que permitan hacer más competitivos y productivos sus negocios?

R/ Si están capacitados y preparados para formular y ejecutar proyectos que le permita hacer más competitivos y productivos sus negocios, Cámara de Comercio de Ipiales debe motivar a sus empresarios inscritos y brindándoles acceso a una buena ejecución presupuestal para los logros de los objetivos propuestos, el acompañamiento que proporciona la Cámara de Comercio de Ipiales es integral, en todos los aspectos no solamente lo básico del objeto social, sino también todos los temas concernientes al desarrollo de las actividades y los problemas que se puedan presentar en ellas, mediante la respuesta de las inquietudes, dudas o falencias que los comerciantes tengan en cualquier tema.

8. ¿Qué directrices plantea la actual Junta Directiva de Cámara de Comercio de Ipiales, para el buen desempeño de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional en los próximos años (2012-2014)?

R/ Incentivar a los comerciantes inscritos en Cámara de Comercio y constantemente con los entes gubernamentales, plantear las ventajas de la inversión, la protección que se les debe brindar también vale agregar un buen trato tanto técnico como jurídico y también tributario, así el inversionista crea efectividad y credibilidad a la entidad a la cual pertenece, haga parte de ella y sienta ese apoyo para que se sienta objetivamente segura de la inversión que se está realizando.

6.1.9 Percepción comercial de los servicios que presta Cámara de Comercio.

Teniendo en cuenta que un Sistema de Gestión de la Calidad tiene como premisa fundamental lograr la satisfacción del cliente, y que para ello se debe conocer primero sus requisitos, y expectativas; Cámara de Comercio de Ipiales decidió realizar el estudio de percepción comercial en el año 2011, el cual tuvo como propósito fundamental establecer la satisfacción y el pensar de los comerciantes y empresarios frente a la prestación de los servicios que la entidad ofrece. Para ello aplicó una encuesta de opinión cuya finalidad fue evaluar en qué medida se están cumpliendo los requisitos planteados por los usuarios y conocer nuevas necesidades de los mismos, todo en procura del mejoramiento continuo de los procesos y los servicios que presta esta importante institución.

Los resultados de la investigación de Percepción Comercial, que se considerará para el desarrollo del presente estudio son los siguientes:

Considerando que la metodología utilizada exigía que el estudio de percepción comercial sea orientado a toda la comunidad comercial y empresarial de la Ciudad de Ipiales, se estableció conveniente realizar el muestreo con el número de unidades productivas proyectado para la zona urbana del municipio, es decir, para 5500 establecimientos entre matriculados a Cámara de Comercio e Informales, de allí que el muestreo dejara como resultado una población a encuestar de 250 establecimientos.

- **De las siguientes áreas que conforman Cámara de Comercio de Ipiales, ¿cuáles conoce actualmente?**

De todas las áreas que conforman la entidad y que conocen los empresarios de la Ciudad de Ipiales, se puede observar, que en primer lugar se encuentra Registro Público (66,7%), seguido de Atención al Cliente (63,1%) y capacitación (58,9%); mientras que las áreas que menos las conocen los comerciantes de la Ciudad son: Conciliación y Arbitraje (14,2%) y, Proyectos y Competitividad Regional (10,6%).

Estos resultados son normales si se tiene en cuenta que las áreas que más conocen los comerciantes son aquellas que desempeñan las actividades fundamentales de Cámara de Comercio de Ipiales, mientras que las restantes son aquellas que desempeñan las actividades fundamentales de Cámara de Comercio de Ipiales, mientras que las restantes son procesos dirigidos a una población específica.

Cabe establecer que un 37% de las 224 encuestas aplicadas establece no conocer ninguna de las áreas antes nombradas, factor que debe ser ajustado con las acciones expuestas anteriormente (Tabla 1).

Tabla 1. Conocimiento de las áreas de cámaras de comercio de Ipiales

ÍTEM	SI	%	NO	%	TOTAL
Registro Público	94	66,7%	47	33,3%	141
Capacitación Empresarial	83	58,9%	58	41,1%	141
Conciliación y Arbitraje	20	14,2%	121	85,8%	141
Atención al cliente	89	63,1%	52	36,9%	141
Proyectos y competitividad Regional	15	10,6%	126	89,4%	141
Ninguna de las anteriores					83

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales, percepción comercial 2011.

- **¿En qué actividades ha participado durante el último año?**

Del total de encuestados un 39,1% ha participado en capacitaciones, seguido de un 33,2% que ha participado de Eventos de Promoción Comercial, existe un 18,8% que se beneficio de Cámara Móvil, mientras que el 5% lo hizo de las Jornadas de Conciliación. Por su parte las actividades que menor participación han tenido son: Misiones Comerciales (2,1%), Ferias (1,5%) y Ruedas de Negocios (0,3%). Cabe indicar que en promedio cada encuestado ha participado en 3 actividades relacionadas en esta pregunta y otros empresarios no han aplicado a alguna de ellas en lo corrido del año, existen también quienes han tenido una participación máxima de 5 actividades.

- **¿Cuál es el grado de satisfacción sobre estas actividades?**

Por su parte, del total de las personas que participaron en capacitaciones ofrecidas por Cámara de Comercio de Ipiales, el 50,4% establece encontrarse satisfecho, mientras que el 42,9% afirma estar completamente satisfecho, esto significa que la satisfacción en este proceso es del 93.3%, Existe un pequeño porcentaje (6,8%) que se encuentran insatisfechos o completamente insatisfechos por esta actividad (Tabla 2). En este Ítem se puede afirmar que los comerciantes tienen buenas perspectivas sobre el trabajo realizado por la entidad.

Este mismo comportamiento se refleja a nivel de las actividades de Registro Mercantil, en donde la primera demostró que un 98,5% se encuentra satisfecho o completamente satisfecho por el desempeño mostrado, confirmando que el servicio de la renovación puerta a puerta al comerciante en pro del cumplimiento del programa Cámara Móvil, cada vez es más eficiente. Por otra parte, en cuanto a Jornadas de Conciliación, presenta un 100% de participantes que se han mostrado satisfechos o completamente satisfechos, lo cual deja entrever el buen desempeño del centro de conciliación.

Una de las actividades con mayores problemas en cuanto a las expectativas por parte de los comerciantes fue la de Eventos de Promoción Comercial, la cual de las 113 personas que han participado y fueron encuestadas, el 47,8% afirmó estar insatisfecho o completamente insatisfecho por el desempeño de la actividad, entre algunos problemas que manifiestan los empresarios se encuentra la falta de organización durante y después de los eventos, de igual forma la concentración de los eventos en la zona centro de la ciudad, dejando de lado los otros sectores comerciales identificados como Puenes, la Carrera Once, sector de la Calle 17 a 22, entre otros y el incumplimiento de los compromisos planteados antes del evento.

Tabla 2. Satisfacción sobre las actividades que realiza cámara de comercio de Ipiales

ÍTEM	CS	%	SAT	%	INS	%	CINS	%	TOTAL
Capacitaciones	57	42,9%	67	50,4%	6	4,5%	3	2,3%	133
Jornadas de conciliación	6	35,3%	11	64,7%	0	0,0%	0	0,0%	17
Misiones comerciales	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1
Ferias	1	14,3%	3	42,9%	3	42,9%	0	0,0%	7
Registro Mercantil (Cámara Móvil)	17	26,6%	46	71,9%	1	1,6%	0	0,0%	64
Eventos de promoción Comercial	14	12,4%	45	39,8%	46	40,7%	8	7,1%	113
Ruedas de Negocio	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales, percepción comercial 2011.

- **¿Considera beneficioso la realización de estas actividades como apoyo al sector comercial y empresarial de Ipiales?**

El 38,8% de los encuestados afirma estar algo satisfecho con la realización de las actividades programadas por Cámara de Comercio de Ipiales, y un 34,4% afirma que son muy beneficiosas en el desarrollo de la región, esto fundamentado en las actividades de capacitación, cámara móvil y conciliación que han tenido una gran acogida por la comunidad empresarial de Ipiales. Por su parte el 26,8% afirman que las actividades traen poco beneficio o nulo beneficio, bajo el fundamento de insatisfacción por los resultados de algunas actividades ya nombradas en la pregunta anterior.

- **¿De los siguientes medios de información y comunicación que tiene la Cámara de Comercio cuales conoce actualmente?**

Para esta pregunta se tuvo en cuenta el total de la población muestral, aquí se observa que los medios más conocidos en orden de importancia son: Revista Observatorio Fronterizo (20%), Pagina Web (15%), Anuario Estadístico (7%) y Buzón de Sugerencias (7%); sin embargo, el 51% establece no conocer ninguno

de estos medios informativos. Cabe establecer que estos medios de comunicación, a pesar de su importancia, no tienen un gran cubrimiento debido a: 1. Los medios físicos tienen un tiraje limitado con relación a la comunidad empresarial, 2. el medio de información virtual no ha sido difundido de la manera más eficiente, 3. el buzón de sugerencias refleja una baja información en cuanto al procedimiento a realizar para dejar su recomendación o reclamo.

- **Califique la calidad del servicio ofrecido por los funcionarios de las siguientes áreas.**

Como fundamento de esta pregunta se han tomado solo los funcionarios que tienen mayor interacción con la comunidad que visita Cámara de Comercio de Ipiales. La Tabla 3 deja observar que entre los servicios con mayor opinión dentro de la comunidad empresarial se encuentra Caja, Atención al Cliente y Capacitación, esto fundamentado a que son servicios de base dentro de la Institución, de ellos se puede establecer que en general todos tienen una calificación del 85% entre los calificativos de Bueno y Muy bueno, lo cual refleja un buen desempeño en el área de trabajo. Por su parte, los servicios con mediana interacción como son: Archivo, Registro y Proyectos, se observa un buen desempeño (Mayor al 80% en Bueno y Muy Bueno).

Tabla 3. Calidad del servicio de los funcionarios de cámara de comercio de Ipiales

ÍTEM	MBUE	%	BUE	%	REG	%	MAL	%	TOTAL
Caja	88	40,6%	100	46,1%	20	9,2%	9	4,1%	217
Atención al Cliente	70	36,8%	93	48,9%	22	11,6%	5	2,6%	190
Archivo	19	22,1%	51	59,3%	12	14,0%	4	4,7%	86
Registro	22	26,2%	53	63,1%	6	7,1%	3	3,6%	84
Proyectos	26	34,2%	37	48,7%	11	14,5%	2	2,6%	76
Capacitación	60	39,7%	77	51,0%	13	8,6%	1	0,7%	151
Sistemas	15	32,6%	28	60,9%	1	2,2%	2	4,3%	46
Asistente de Dirección (Secretaria)	15	35,7%	20	47,6%	4	9,5%	3	7,1%	42
Conciliación	6	20,0%	20	66,7%	2	6,7%	2	6,7%	30

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales, percepción comercial 2011.

- **¿Cuál fue el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido?**

El 38,8% de los empresarios que han visitado Cámara de Comercio de Ipiales establece que fue atendido en un periodo entre 5 y 10 minutos, mientras que el 27,2% asegura haber sido atendido en un intervalo inferior a 5 minutos. Sin embargo, existe un 23,7% que establece haber sido atendido en un tiempo mayor

a 10 minutos, aunque más atención genera el 10,3% de empresarios que manifiestan haber sido atendidos después de los 20 minutos.

- **¿El servicio ofrecido por cámara de comercio le ha solventado su necesidad?**

Del total de la población encuestada, el 85,3% establece que solvento la necesidad del empresario, mientras que 14,7% asegura que no cumplió sus expectativas y por ende no ayudo a solucionar la necesidad del comerciante.

- **¿El servicio ofrecido por Cámara de Comercio de Ipiales, cumplió con sus expectativas?**

Así mismo se indago sobre el nivel de cumplimiento de las expectativas con respecto al servicio ofrecido por Cámara de Comercio de Ipiales, en donde se observa que 35,7% asegura que sus expectativas se cumplieron de forma suficiente, el 25,9% cree que se cumplió Bastante y un 17,4% afirma que sus expectativas se cumplieron en mucho. No obstante, existe un 21% que determino que el servicio no cumplió con sus expectativas, dentro de este porcentaje se encuentran el 14,7% de la pregunta anterior que afirmó que el servicio no solventó la necesidad del empresario, sumado a algunos comerciantes que afirman que los servicios han solventado la necesidad, aunque no sus expectativas.

6.1.10 Censo empresarial de Ipiales 2011. Con el propósito de contribuir a dimensionar la problemática empresarial de la ciudad, Cámara de Comercio realizó el Censo Empresarial de Ipiales 2011, el cual amplía la información y el conocimiento de las características de la actividad empresarial y productiva de la ciudad, su vocación empresarial y estructura del tejido productivo.

El documento se divide en cinco capítulos. En el primero se describen y analizan los factores asociados al entorno económico, de manera que se caracterice el sector empresarial de la ciudad. En el segundo, se determinan los principales problemas y necesidad que afrontan las empresas. El tercero, refiere a la gestión empresarial donde se determinan las mejoras productivas, conectividad y conocimiento de la normatividad en el sector empresarial de la ciudad. En el cuarto, se determinaran los servicios de apoyo empresarial necesarios para el fomento y progreso de las actividades comerciales y productivas de las instituciones mercantiles del municipio. Finalmente, en el capítulo quinto, se analiza la problemática de la informalidad empresarial.

Los resultados del Censo Empresarial de Ipiales 2011, que se considerará para el desarrollo del presente estudio son los siguientes:

- **Ubicación y caracterización**

El censo empresarial del municipio de Ipiales tuvo el objetivo de obtener información precisa, oportuna y confiable sobre el número y características de las unidades productivas empresariales en 8 zonas que se establecieron según la cartografía, los resultados finales del Censo Económico Empresarial se ve reflejado en la Tabla 4 que reportan 5.273 unidades productivas que corresponde al 100% de la cobertura del territorio, de las cuales 842 son encuestas rechazadas (16%), de ellos no se logro conseguir la información puesto que algunos de los empresarios informales temían a que si respondían la encuesta era con el fin de incrementar los impuestos o se los obligaría a formalizarse ante Cámara de Comercio, otro caso de rechazo se presento en cuanto al gremio de los cambistas; del total de unidades productivas que se pudieron localizar en la ciudad de Ipiales, 4.431 fueron encuestas completamente y ellas son tomadas como base final para el análisis del presente documento.

Tabla 4. Cobertura del censo

Concepto	Cantidad	Porcentaje
UP Ubicadas	5273	100%
UP Censadas	4431	84%
UP Rechazadas	842	16%

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

La mayor concentración de unidades productivas en el Municipio de Ipiales está en el sector siete (7) ya que cuenta con 698 empresas en el estrato 3, en este sector se encuentran la mayoría de los establecimientos formales, y por ende el perfil del usuario y el estrato donde están ubicados establecen la oferta, es decir, que las unidades productivas que se encuentran en este sector y en este estrato se preocupan más por el volumen de sus ventas; contrario a los empresarios que se encuentran en estratos bajos y en sectores lejanos que se interesan menos por los volúmenes de las ventas y la rentabilidad de sus negocios. En general y según lo observado en el trabajo de campo, los establecimientos que se encuentran en estratos bajos tienden a ser parte de las unidades productivas informales. De igual forma, el estrato 3 se encuentra el sector 4 con 578 establecimientos, le sigue el estrato 2 que se encuentra ubicado en el sector 1 con 368 empresas. Ver tabla 5.

Tabla 5. Actividad económica según unidades productivas por sector

ESTRATO	SECTOR								TOTAL GENERAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	89	61	135	172	35	28	139	10	669
2	368	253	328	299	48	135	445	7	1883
3	76	364	187	578	35	44	698	0	1982
4	19	64	7	161		3	485	0	739
TOTAL GENERAL	552	742	657	1210	118	210	1767	17	5273

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Actividad económica**

De acuerdo con la actividad económica reportada por las unidades productivas en el censo empresarial, la principal actividad en Ipiales es comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 50,28%, siendo esta la actividad más representativa del total de las empresas censadas; en segundo lugar se encuentran las industrias manufactureras con un 9,12%, el sector de Información y comunicaciones representa el 8,17%, seguida de las actividades de alojamiento y de servicio de comidas con un 8,01%. Como se puede ver en la Tabla 6, el mayor número de establecimientos se registró en el sector de comercio al por mayor y al por menor, esto se debe a que en la ciudad existe un gran número de tiendas pequeñas, restaurante, venta de ropa y calzado, venta de frutas, venta de electrodomésticos entre otros que forman parte del mercado de la región. Cabe mencionar que las actividades de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca; Explotación de Minas y Canteras, no son representativas en la zona urbana del municipio, razón que evidencia la marginalidad de ellas con respecto a otros sectores económicos.

Tabla 6. Unidades productivas por grandes sectores de actividad económica

SECTORES	N°	%
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2	0,05%
B Explotación de minas y canteras	1	0,02%
C Industrias manufactureras	404	9,12%
D Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	6	0,14%
E Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	3	0,07%
F Construcción	18	0,41%
G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2228	50,28%
H Transporte y almacenamiento	206	4,65%

I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	355	8,01%
J Información y comunicaciones	362	8,17%
K Actividades financieras y de seguros	179	4,04%
L Actividades inmobiliarias	15	0,34%
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	120	2,71%
N Actividades de servicios administrativos y de apoyo	37	0,84%
O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	12	0,27%
P Enseñanza	53	1,20%
Q Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	88	1,99%
R Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	39	0,88%
S Otras actividades de servicios	295	6,66%
T Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	8	0,18%
TOTAL GENERAL	4431	100%

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

A nivel general, el censo identificó 194 actividades económicas, según la Clasificación Internacional de la Industria Uniforme (CIIU Revisión 4 dígitos), dentro de las cuales, 11 de ellas concentran el 56.89% del número total de empresas.

Las principales actividades económicas de las unidades productivas de la ciudad de Ipiales son: venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados, actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, venta al por menor de alimentos en comercios especializados, actividades de telecomunicaciones alámbricas, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, otras actividades de telecomunicaciones, corretaje de valores y de contratos de productos básicos, peluquería y otros tratamientos de belleza, venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados, actividades de servicios vinculadas al transporte terrestre.

Por otro lado, en la Tabla 7, se observa que el mayor número de empresas de alimentos y bebidas, empresas de restaurantes, venta al por menor de alimentos en comercios especializados, las empresas de mantenimiento y reparación de vehículos automotores, actividades de telecomunicación, empresas de peluquería y otros tratamientos de belleza, son microempresas que representan 2175 UP, es decir, el progreso productivo en la localidad está determinado por microempresas, razón que justifica en el bajo desarrollo económico en el municipio. Por su parte la pequeña empresa la conforman 603 UP, la mediana empresas la conforman 134

establecimientos y tan solo 117 organizaciones hacen parte de la gran empresa, destacándose las empresas estatales principalmente.

Tabla 7. Unidades productivas por actividad económica y tamaño de la empresa

CÓD. CIU	ACTIVIDAD	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	TOTAL
G4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco	821	71	2	10	904
G4771	Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados	191	51	11	5	258
I5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	202	44	6	1	253
G4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados	153	16	3	0	172
J6110	Actividades de telecomunicaciones alámbricas	134	24	2	5	165
G4520	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	146	15	1	2	164
J6190	Otras actividades de telecomunicaciones	143	12	0	0	155
K6612	Corretaje de valores y de contratos de productos básicos	141	4	0	0	145
S9602	Peluquería y otros tratamientos de belleza	108	23	0	0	131
G4772	Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados	62	16	3	6	87
H5221	Actividades de servicios vinculadas al transporte terrestre	74	6	5	2	87
Subtotal (Primeras 11 actividades)		2175	282	33	31	2521
Resto (184 actividades)		1399	321	101	86	1910
TOTAL GENERAL		3574	603	134	117	4431

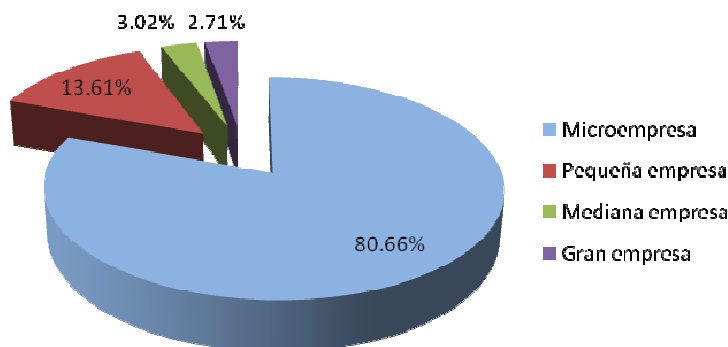
Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Tamaño**

De acuerdo con los activos reportados por las unidades productivas, el 80,66% son microempresas (3.574 UP), las cuales se conforman por establecimientos como tiendas, restaurantes, peluquerías, venta de prendas de vestir, entre otros. El 13,61% son pequeñas (603 empresas), el 3,02% son medianas y el 2,71% son grandes establecimientos; como el lector puede apreciar en el Gráfico 1, la gran empresa está conformada por un pequeño número de establecimientos lo cual indica que las mejoras de la región no se dan gracias a estas organizaciones puesto que para que la ciudad de Ipiales mejore se necesita que estas se

incrementen cada vez más. Característica similar a la estructura empresarial Nacional.

Gráfico 1. Tamaño de las unidades productivas según rango de activos



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Tenencia de matricula mercantil**

Del total de unidades productivas censadas, 2.025 reportaron tener matricula mercantil (38,4%), es decir, que este número de establecimientos se encuentran registrados ante Cámara de Comercio y que llevan registro de existencia de sus negocios. El 45,6% reportó no tener registro mercantil, el cual representa 2.406 establecimientos que se encuentran en la informalidad, las empresas que no cuentan actualmente con registro mercantil principalmente argumentan la falta de utilidad del mismo ó desconocimiento de la existencia de este requisito; un gran número de negocios mencionan el reciente funcionamiento de la unidad productiva, razón por la cual aún no han realizado el tramite, ver Tabla 8.

Tabla 8. Tenencia de matricula mercantil

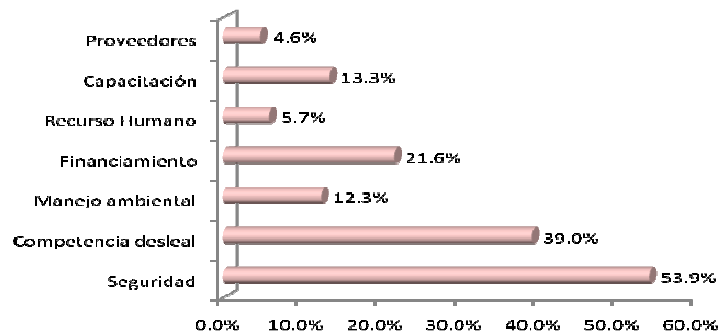
	NÚMERO	PORCENTAJE
No Tiene Registro Mercantil	2406	45,6%
Tiene Registro Mercantil	2025	38,4%
No informa	842	16,0%
TOTAL	5273	100%

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Problemas y necesidades**

De acuerdo con el censo, la mayor dificultad de los empresarios de la ciudad es la de seguridad 53,9% (ver Gráfico 2), es decir, que del total de las unidades productivas existentes en la región 2388 tienen inconvenientes en cuanto a este tema, le sigue la competencia desleal con un 39% (1.729 UP), la cual se debe a que los empresarios del vecino país Ecuador vienen a la ciudad de Ipiales a ofrecer ciertos productos con los que el empresario ipialeño no puede competir, debido a los bajos precios. En tercer lugar se encuentra el de financiamiento con un 21,6% correspondiente a 955 unidades productivas.

Gráfico 2. Problemas y necesidades de las unidades productivas



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

De acuerdo con la información arrojada por el censo empresarial, las unidades productivas que más han tenido inconvenientes o dificultades con estos tres tipos de problemas son las ubicadas en el sector 7 (709 establecimientos en cuanto a seguridad), en el mismo sector se encuentran los problemas con competencia desleal con 554 UP; de esta misma manera se encuentra el sector 2 con 278 unidades productivas que tienen inconvenientes con competencia desleal, de igual forma, el problema de financiamiento, seguida de seguridad y competencia desleal con 590 y 404 unidades productivas, respectivamente, es frecuente en el sector 4. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Unidades productivas con inconvenientes o dificultades por sector

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
SEGURIDAD	361	306	229	590	70	113	709	10	2388
COMPETENCIA DESLEAL	216	278	165	404	50	60	554	2	1729
MANEJO AMBIENTAL	45	56	37	140	13	13	240	2	546
FINANCIAMIENTO	170	143	124	225	28	49	213	3	955
RECURSO HUMANO	29	65	15	58	5	11	71	0	254
CAPACITACIÓN	98	80	46	155	10	16	184	2	591
PROVEEDORES	32	34	13	56	6	8	56	1	206

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

A nivel económico, los mayores inconvenientes o dificultades de las unidades productivas, está en el sector comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con las dificultades de seguridad, competencia desleal, manejo ambiental, financiamiento y capacitaciones. En segundo lugar se encuentra el sector de información y comunicación con inconvenientes en seguridad, Industrias manufactureras tienen problemas en cuanto a seguridad y competencia desleal, en la siguiente tabla se observa más detalladamente esta información.

Tabla 10. Unidades productivas con inconvenientes o dificultades por rama económica

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	TOTAL
SEGURIDAD	0	0	206	1	2	11	1251	100	181	233	71	13	51	17	2	26	34	19	166	4	2388
COMPETENCIA DESLEAL	0	1	145	1	0	7	930	86	137	135	52	7	51	14	2	15	25	5	114	2	1729
MANEJO AMBIENTAL	0	1	45	0	0	2	299	22	52	42	16	3	10	5	0	3	10	2	34	0	546
FINANCIAMIENTO	0	1	115	0	1	2	493	31	63	80	27	3	20	7	0	17	12	5	77	1	955
RECURSO HUMANO	0	0	24	0	0	2	125	8	29	20	6	0	6	3	1	11	3	1	15	0	254
CAPACITACIÓN	0	0	52	0	0	3	285	26	51	39	16	2	18	4	3	14	11	5	61	1	591
PROVEEDORES	0	0	18	0	1	2	122	8	18	13	3	0	4	1	1	1	1	1	12	0	206

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Desarrollo empresarial**

De acuerdo con los resultados del censo, del total de empresas (4.431) tan solo 961 unidades productivas (22%) tuvieron mejoras en los procesos en los últimos años (ver Gráfico 3), es decir, que estas empresas en los últimos años han ofrecido al mercado de la región un producto o servicio de mejor calidad; 730 realizaron mejoras en capacitación de personal y 712 en compra de maquinaria y equipo, estos índices demuestran que el desarrollo empresarial de la ciudad no es muy confortador puesto que la mayoría de los empresarios no informa tener desarrollo mayores, en especial en cuanto a cambios en la organización, tan solo

415 empresas han tenido algún tipo de mejoras en este concepto. A nivel general, la situación de desarrollo empresarial es preocupante porque este es un factor fundamental para la generación de valor agregado, creación de ventajas competitivas y la introducción de nuevas tecnologías.

A nivel de unidad productiva por zona, en el sector siete se registró el mayor número de empresas con mejoras en los procesos y compra de maquinaria, 414 y 291 UP respectivamente, en el sector cuatro se reportaron 232. Como se puede mirar en la Tabla 11, los sectores cuatro y siete reportan tener el mayor número de empresas con algunas mejoras productivas en los últimos años.

Gráfico 3. Principales desarrollos en gestión EMPRESARIAL DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

Tabla 11. Unidades productivas según tipo de desarrollo empresarial por sector

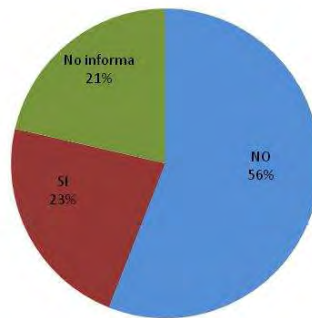
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Mejoras en los Procesos	69	161	45	232	17	22	414	1	961
Capacitación al Personal	32	95	50	179	8	19	347	0	730
Compre de Maquinaria y Equipo	45	112	65	171	6	20	291	2	712
Introducción de Tecnología	17	51	29	95	4	8	216	1	421
Cambios en la Organización	11	58	55	126	6	9	150	0	415
Diseño y Elaboración de nuevos Productos	19	62	33	123	4	8	239	1	489

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

- **Financiamiento empresarial**

El financiamiento de una empresa es importante en la medida que este se pueda lograr, puesto que la financiación ayuda a obtener las mejoras que una empresa requiere, sin embargo el censo ayudo a identificar que el 56% de establecimientos no ha solicitado crédito a alguna entidad financiera, prestamistas, amigos o parientes, porcentaje que preocupa puesto que son 2.480 establecimientos que en los últimos dos años no han necesitado de ingresos para invertirlos en sus negocios, mientras que el 23% si ha solicitado crédito durante este periodo, es decir, que tan solo 1.003 empresas han necesitado de financiamiento para mejorar sus establecimientos. Ver Gráfico 4.

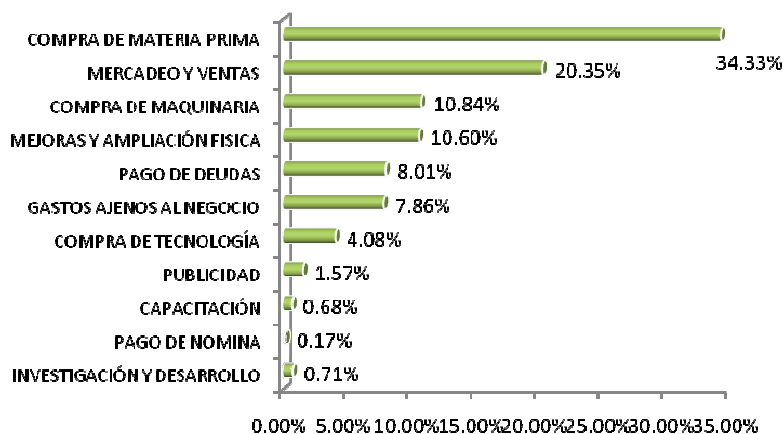
Gráfico 4. Solicitud de crédito



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

Los principales destinos de los recursos de crédito, reportados por los empresarios que solicitaron y aprobaron, fueron para la compra de materia prima con el 34,33%, mercadeo y ventas 20,35%, compra de maquinaria 10,84%, mejoras y ampliación física 10,60%, en la gráfico 5 se detalla mayormente los destinos del crédito. Una cifra que preocupa es que tan solo el 0,71% destina el crédito a investigación y desarrollo, por lo tanto si el empresario no acostumbra a Investigar estudios o trabajos que tienen como objetivo adquirir conocimientos desconocidos, es decir a descubrir conocimientos nuevos orientados a un objetivo practico determinado, como inventar o explotar el comercio, y si no implementa el desarrollo tecnológico, no podrá competir con el resto del mercado al que se tienen que enfrentar.

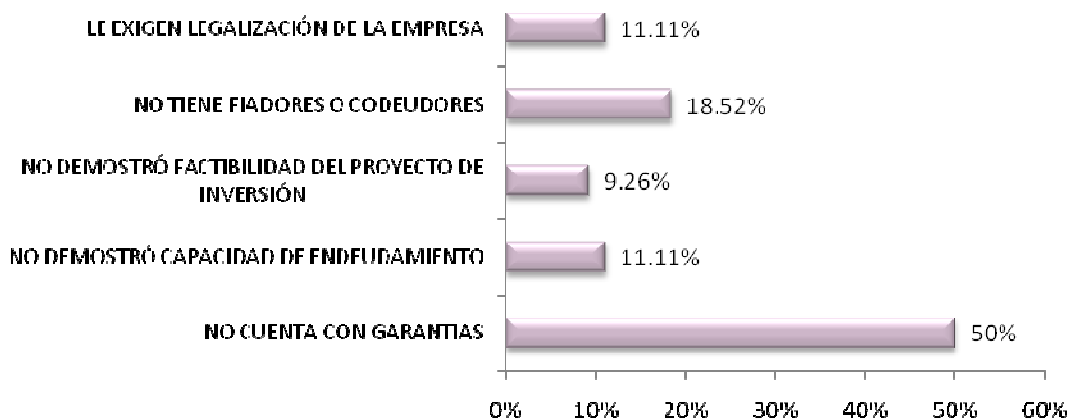
Gráfico 5. Detalla mayormente los destinos del crédito



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

En el Gráfico 6, se encuentran los motivos por lo cual se negaron las entidades financieras para aprobar los créditos a los empresarios de la ciudad de Ipiales. En ellos se encuentra en primer lugar la falta de garantías con el 50%, le sigue el no tener fiadores y codeudores con el 18,52%, la legalización de la empresa conforma el 11,11% junto con la capacidad de endeudamiento; demostrar la factibilidad del proyecto no es muy importante para aprobar un crédito puesto que ellos lo que buscan es que el empresario demuestre que tiene con que pagar el financiamiento.

Gráfico 6. Motivos de negación de los créditos



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

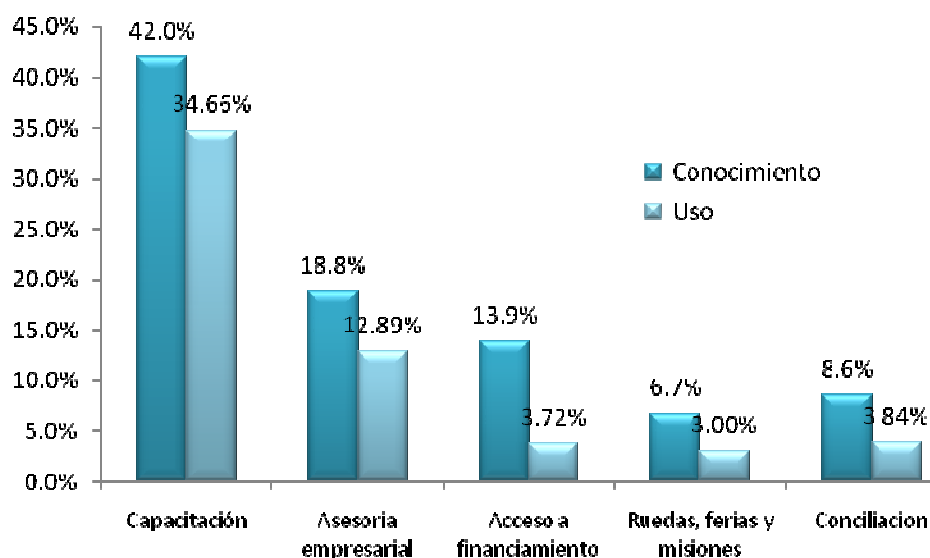
- **Conocimiento y uso de los servicios de apoyo empresarial**

Los servicios de apoyo empresarial son instrumentos desarrollados por los sectores público y privado para potenciar y facilitar la creación, crecimiento y consolidación de las empresas. Con estos servicios se quiere orientar y guiar a los empresarios en el desarrollo de sus destrezas, así como la identificación de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.

Los servicios empresariales que prestan las entidades buscan orientar a los empresarios mediante los conocimientos técnicos, fortalecer las habilidades en la administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personal y otras áreas relacionadas con los microempresarios y por último quiere modificar las actitudes que ellos tienen ya que por medio de esto se puede lograr un mayor desarrollo empresarial de la región.

De acuerdo con el censo, los principales servicios de apoyo empresarial conocidos y usados por los empresarios de Ipiales son: capacitación y asesoría empresarial, las ruedas, ferias y misiones y los servicios de conciliación son menos conocidos y usados por los empresarios (Gráfico 7).

Gráfico 7. Conocimiento y uso de los servicios de apoyo empresarial



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

Por lo tanto, del total de establecimientos censados, 1.861 conocen la capacitación (42%), mientras que el 34,7% ha utilizado este servicio de apoyo empresarial (ver Tabla 12), le sigue asesoría empresarial con el 18,8% que la

conocen, pero tan solo el 12,9% la ha utilizado, según los empresarios de la región conocen estos servicios pero en su mayoría no los han utilizado porque los costos que tienen estos son muy altos y el presupuesto no alcanza para acceder a los servicios de capacitación y de asesoría empresarial; otro motivo por el cual no lo utilizan es que cuando estos servicios se ofrecen gratuitamente a la comunidad, la publicidad no llega a oídos de los más interesados o porque el cupo es limitado.

Tabla 12. Conocimiento y uso de los servicios de apoyo empresarial

SERVICIO DE APOYO EMPRESARIAL	TOTAL	CONOCIMIENTO	USO	% DE CONOCIMIENTO	% DE USO
Capacitación	4.431	1.861	1.536	42,00%	34,70%
Asesoría empresarial	4.431	832	571	18,80%	12,90%
Acceso al financiamiento	4.431	615	165	13,90%	3,70%
Ruedas, ferias y misiones	4.431	299	133	6,70%	3,00%
Conciliación	4.431	380	170	8,60%	3,80%

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

Si bien, hay 1.861 empresarios que conocen los servicios de capacitación y 1.536 han utilizados este servicio, se tiene que 2.570 establecimientos no conocen los servicios de apoyo empresarial, es decir que más de la mitad de los empresarios manejan sus empresas con conocimientos empíricos.

- **Necesidad de servicio**

De otro lado, los servicios de apoyo empresarial que más necesitan los empresarios de la región para fortalecer su actividad empresarial son los de mercadeo y ventas con el 59%, financiamiento 47,8%, producción y productividad 33,6%, innovación 32,8%, planeación estratégica 31,1% y ley de fronteras 30,6%, los servicios de apoyo empresarial que menos requieren los empresarios son los de tramite el 17,5% y gerencia con un porcentaje del 16,6%. Ver gráfico No 8.

De lo anterior se puede decir que la mayoría de los empresarios que se encuentran en la ciudad de Ipiales se preocupa por incrementar sus ventas, es decir, que necesitan del apoyo de mercadeo y ventas ya que este ayuda a que las empresas investiguen el mercado que los rodea, puesto que es necesario estudiar la competencia que tienen, para que así en un futuro sus empresas no se vean débiles ante las otras, es decir, que no solo se estudiara la competencia sino que también los productos que se ofrecen y sobre todo que ayudara a identificar a el consumidor final que existe en la región.

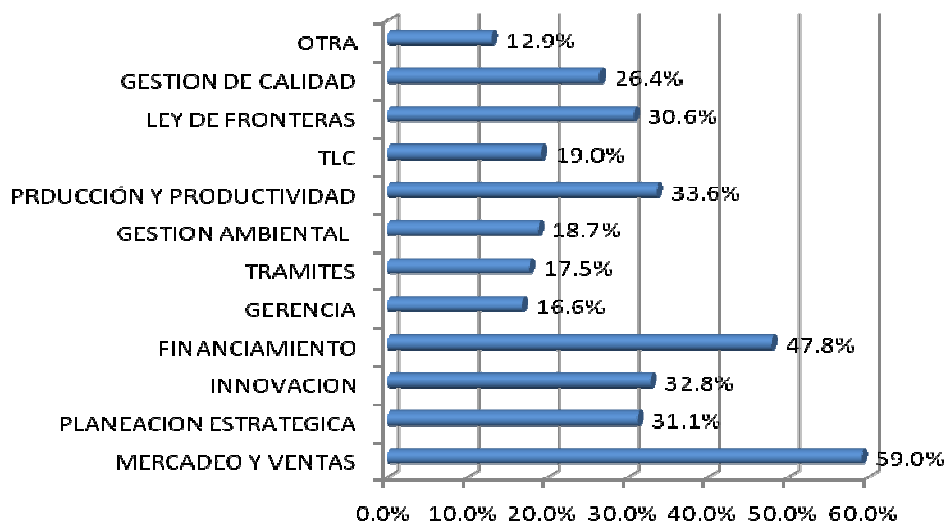
En cuanto a los servicios de apoyo empresarial requeridos por los empresarios de la región se encuentra el financiamiento, este se necesita que sea eficiente y afectivo puesto que se ha reconocido como un factor clave para asegurar que

aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas. Las dificultades de acceso al crédito que los empresarios tienen no se refieren simplemente al hecho de que no se puedan obtener fondos a través del sistema financiero; sino que el problema de liquidez de una empresa puede afectar los proyectos viables y rentables que tengan en pie, es decir, que si esto no se lleva a cabo se verán perjudicados cierto número de empleados que pueden depender de estas inversiones.

Otro de los servicios de apoyo empresarial requeridos es de producción y productividad, puesto que la productividad comprende el buen uso, o el uso inteligente, de los recursos, ya que no solo basta con el simple hecho de maximizar los ingresos y minimizar los costos de producción, sino que la productividad busca el bienestar interno que tiene la compañía con lo relacionado a todos los componentes de la organización, es decir, se quiere maximizar los talentos, destrezas y habilidades que poseen.

La planeación estratégica para los empresarios de la región es de gran importancia puesto que esta ayuda a expresar la visión y la misión que la empresa se propone, además porque ayuda a identificar la situación externa e interna de las unidades productivas, y por medio de esta se establecen algunos objetivos generales y específicos que se propone alcanzar por medio de estrategias que los lleven a lograr lo que se han propuesto para el futuro.

Gráfico 8. Servicios de apoyo empresarial requeridos por los empresarios



Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

7. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA

7.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano de dirección estratégica de la Cámara y está a cargo del direccionamiento, orientación y seguimiento a la gestión de la entidad.

Además de las funciones que le otorgan la Ley y los estatutos, a la Junta Directiva de la Cámara le corresponden las siguientes responsabilidades:

- a) Aprobar las directrices, los planes estratégicos, las políticas y el presupuesto de la Cámara. Los planes estratégicos de la entidad serán elaborados por la Administración con base en las orientaciones de la Junta Directiva. El direccionamiento estratégico estará basado en el análisis del acontecer de la Ciudad – Región para propender por la competitividad y la calidad de vida de sus habitantes.
- b) Señalar lineamientos estratégicos a las filiales de la Cámara.
- c) Efectuar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la ejecución presupuestal de la Cámara, aprobando los indicadores de gestión necesarios para llevar a cabo una evaluación de la entidad y proponiendo las acciones a que haya lugar.
- d) Designar al Director Ejecutivo de la Cámara y asegurar la calidad de su equipo directivo.
- e) Asegurar que la Cámara cumpla con estándares éticos y legales, dentro de los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo.
- f) Velar por la transparencia del sistema de contratación de la Cámara.
- g) Prevenir y gestionar situaciones críticas.

La Junta Directiva se encarga de definir las políticas generales de actuación, aprobar los programas por realizar; hacerle seguimiento a la estrategia y al desempeño de la Cámara. La Administración se encarga de proponer y ejecutar los programas tendientes a dar cumplimiento a la estrategia y ejercer la vocería de la Cámara. Tanto la Junta como la Administración se abstendrán de ejecutar conductas que interfieran con el desarrollo de las funciones que a cada uno competen.

Tabla 13. Junta Directiva

VARIABLES	F/D	DM	dm	fm	FM
Conocimiento de la Región.	F				X
Interdisciplinariedad en los miembros de la Junta Directiva.	F				X
Credibilidad de los miembros de la Junta Directiva, por su reconocida honorabilidad.	F			X	
Civismo y compromiso de los miembros de la Junta, en su condición de miembros Ad-Honorem.	F			X	
Compromiso Institucional.	F				X
Buena capacidad de controversia.	F			X	
Austeridad y equilibrio en el manejo de recursos.	D		X		
Falta de presencia de los miembros de Junta Directiva, en las actividades de la Cámara.	D		X		
Falta de seguimiento a los temas y decisiones de la Junta Directiva.	D	X			
Ausencia de metodología para realizar empalme entre los miembros salientes y entrantes.	D		X		
Desconocimiento de la normatividad en general.	D		X		

Fuente: Esta investigación

7.2 CAPACIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD REGIONAL

Se encarga de dirigir, coordinar y ejecutar actividades y programas de fortalecimiento empresarial que procuren mejorar el entorno socioeconómico, la competitividad regional y el nivel de vida de la comunidad, además de Definir, formular y presentar planes, programas y proyectos donde se identifiquen objetivos estratégicos que permitan el crecimiento de la economía regional, además de emprender, innovar y desarrollar propuestas para mejorar la productividad empresarial.

- Acompañamiento empresarial.

Este programa ha sido desarrollado con el objetivo de identificar y priorizar los inconvenientes empresariales y suministrar a través de grupos interdisciplinarios de profesionales, bajo el esquema de un plan de trabajo, las herramientas para la organización, mejoramiento, competitividad del negocio y los productos y/o servicios que ofrecen nuestros empresarios.

El programa permite la participación en eventos de promoción comercial como ferias, misiones comerciales, ruedas de negocios, encuentros comerciales tanto

nacionales como internacionales mediante la celebración de convenios con otras Cámaras de Comercio o Entidades Territoriales.

- Proyectos y Estudios Socioeconómicos.

A través de esta área se impulsa la realización y análisis de estudios con miras a la recopilación de estadísticas actualizadas enfocadas hacia la identificación y desarrollo de proyectos que propendan por la competitividad y productividad de empresas regionales, así mismo la gestión y realización de programas, planes y proyectos que contribuyan al mejoramiento del entorno socioeconómico de la jurisdicción. Anualmente se emite la publicación del Anuario Estadístico, que es la compilación de las estadísticas del registro público, las cuales permiten vislumbrar el comportamiento del comercio en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ipiales y que es fuente de información para otras investigaciones. Con periodicidad de 5 años se elabora en Censo Empresarial del municipio de Ipiales con el fin de ampliar la información y el conocimiento de las características de la actividad empresarial y productiva de la ciudad, su vocación empresarial y estructura del tejido productivo, con ello se busca generar documentos de línea base para la toma de política pública o privada. Además se formulan y presentan proyectos productivos y de fortalecimiento empresarial, a las diferentes convocatorias para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional.

- Punto de Información Turística.

Espacio que brinda servicios de información turística de calidad a los visitantes que hagan su paso por nuestra ciudad, en el se promocionan los destinos turísticos, los sitios de interés, actividades culturales, y los productos y servicios turísticos ofrecidos en la región y en el País, a través de distintos medios como son mapas, videos, folletos, guías hoteleras, de restaurantes y revistas. El punto además pretende impulsar la cadena productiva del turismo en la cual están involucrados sectores como el hotelero, restaurantes, agencias de viajes, transportes, artesanías, transportes y el comercio en general.

- Comisión Regional de Competitividad (CRC).

La Cámara de Comercio de Ipiales pertenece a este organismo articulador entre instancias y responsables del desarrollo regional y local, que pretende fortalecer espacios de concertación entre actores públicos, privados, organizaciones cívicas, sociales de las regiones, y buscar la aplicabilidad de una transformación productiva a través de la formulación y ejecución de proyectos de impacto regional.

- Red Regional de Emprendimiento de Nariño (RREN)

Cámara de Comercio de Ipiales participa activamente en las reuniones y actividades programadas por al RREN, esta Red fue creada de acuerdo a la Ley 1014 del 2006, la cual tiene como objeto promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley; establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo, entre otros.

Tabla 14. Área de Gestión: Departamento de Proyectos y Competitividad Regional

VARIABLES	F/D	DM	dm	fm	FM
Por medio de estudios como percepciones comerciales, censos e investigaciones socioeconómicas, además del contacto directo con los comerciantes se obtiene información confiable para la toma de decisiones.	F				X
Talento Humano competente.	F				X
Presentación de proyectos para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional.	F				X
Mejoramiento continuo de los procesos del departamento.	F				X
Identificación permanente de oportunidades de negocios para empresarios formales a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, promociones comerciales, entre otras.	F			X	
Confianza para el desarrollo de actividades y eventos interinstitucionales, a través de convenios que permiten el fortalecimiento empresarial.	F				X
Procesos documentados que describen la forma de operar, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008	F			X	
Fortalecimiento de la cadena turística y comercial de la región a través del Punto Información Turística (PIT).	F			X	
Deficiente comunicación entre departamentos, para el alcance de los objetivos propuestos por la entidad.	D	X			
Presupuesto limitado para el desarrollo de los programas del departamento.	D	X			
Escaso personal para atender las necesidades de los municipios de la jurisdicción de la entidad (Tan solo dos	D		X		

funcionarios pertenecen al departamento).					
Multiplicidad de funciones.	D		X		
No existe un programa reconocimientos por el desempeño del trabajador.	D	X			

Fuente: Esta investigación

7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - MEFI

Tabla 15.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Por medio de estudios como percepciones comerciales, censos e investigaciones socioeconómicas, además del contacto directo con los comerciantes se obtiene información confiable para la toma de decisiones.	0.05	4	0.20
Talento Humano competente.	0.05	4	0.20
Presentación de proyectos para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional.	0.05	4	0.20
Mejoramiento continuo de los procesos del departamento.	0.04	4	0.16
Identificación permanente de oportunidades de negocios para empresarios formales a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, promociones comerciales, entre otras.	0.05	3	0.15
Confianza para el desarrollo de actividades y eventos interinstitucionales, a través de convenios que permiten el fortalecimiento empresarial.	0.06	4	0.24
Procesos documentados que describen la forma de operar, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008	0.03	3	0.09
Fortalecimiento de la cadena turística y comercial de la región a través del	0.04	3	0.12

Punto Información Turística (PIT).			
Interdisciplinaria en los miembros de la Junta Directiva.	0.06	4	0.24
Credibilidad de los miembros de la Junta Directiva, por su reconocida honorabilidad.	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
Deficiente comunicación entre departamentos, para el alcance de los objetivos propuestos por la entidad.	0.05	1	0.05
Presupuesto limitado para el desarrollo de los programas del departamento.	0.07	1	0.07
Escaso personal para atender las necesidades de los municipios de la jurisdicción de la entidad (Tan solo dos funcionarios pertenecen al departamento).	0.05	2	0.10
Multiplicidad de funciones.	0.05	2	0.10
No existe un programa de reconocimientos por el desempeño del trabajador.	0.05	1	0.05
Austeridad y equilibrio en el manejo de recursos.	0.07	2	0.14
Falta de presencia de los miembros de Junta Directiva, en las actividades de la Cámara.	0.04	2	0.08
Falta de seguimiento a los temas y decisiones de la Junta Directiva.	0.06	1	0.06
Ausencia de metodología para realizar empalme entre los miembros salientes y entrantes.	0.04	2	0.08
Desconocimiento de la normatividad en general.	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.55

Fuente: Esta investigación

FM	Fortaleza mayor	4
fm	Fortaleza menor	3
dm	Debilidad menor	2
DM	Debilidad mayor	1

7.3.1 Análisis matriz MEFI. De acuerdo al resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI igual a 2.5, se interpreta como una calificación promedio, demostrando que el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional no se caracteriza por ser débil en lo interno pero tampoco por tener una posición interna fuerte, es decir, que existen cosas que mejorar utilizando las fortalezas identificadas. Como por ejemplo el hecho de no contar con un presupuesto considerable para la ejecución de programas en beneficio del sector empresarial, se puede gestionar recursos ante entidades gubernamentales, claro ejemplo es el proyecto denominado Fortalecimiento Empresarial de Cinco Microempresa de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ipiales, Mediante la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Bajo la Norma ISO 9001:2008, el cual fue presentado ante el desaparecido Fomipyme, fondo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los recursos de cofinanciación recibidos por parte del Gobierno Nacional para este proyecto permite subsanar de alguna manera el hecho de no contar internamente con los recursos económicos suficientes para el apoyo de los empresarios formales. Otro caso que vale la pena resaltar fue la elaboración del Censo Empresarial y Estudio Socioeconómico de Ipiales 2011, para el cual el departamento de Proyectos y Competitividad Regional no contaba con la partida presupuestal suficiente, pero gracias a la gestión y trabajo decidido de la Junta Directiva de Cámara de Comercio de Ipiales en cabeza de su presidente se consiguió realizar 4 convenios interinstitucionales; con la Universidad de Nariño, la Universidad CUN, el SENA regional Ipiales y Confamiliar de Nariño, además de los aportes realizados por diferentes empresas privadas que miraron con muy buenos ojos la idea de realizar este tipo de estudios, que tanta falta le hacen a nuestro municipio. En este momento ya se cuenta con el estudio que servirá de línea base para formular políticas públicas y privadas de acuerdo a las necesidades sentidas por parte de los empresarios de la región fronteriza.

Otro aspecto que se debe analizar es el hecho de que el departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales, no cuenta con el personal necesario para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones, son considerables los programas y proyectos que desarrolla los cuales exigen de un equipo interdisciplinario que permita prestar servicios oportunos y mejorar el alcance de los servicios que presta el departamento en mención.

Por otra parte se ha evidenciado una problemática interna, respecto a la inexistencia de una comunicación asertiva que permita unir esfuerzos encaminados a la consecución de objetivos comunes entre departamentos, para que exista un mejor clima laboral y por ende una mejor comunicación horizontal se debería implementar programas y actividades por parte del Departamento de Recurso Humanos o quien hace sus veces.

Para terminar es muy importante resaltar que el Sistema de Gestión de Calidad de Cámara de Comercio de Ipiales esta certificado bajo la norma ISO 9001:2008, lo

que evidencia el compromiso de sus directivos y colaboradores con prestar más y mejores servicios que satisfagan los requisitos de los clientes tanto internos como externos.

8. ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

8.1 ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno permitirá identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el del sector, analizar el grado y la naturaleza de la influencia y hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

A continuación se realizará el análisis de cada uno de los entornos, tomando como fuente de información secundaria el Plan Regional de Competitividad de Nariño 2010-2032 y el Censo Empresarial de Ipiales 2011.

8.1.1 Entorno demográfico. El Departamento de Nariño es un territorio de 33.268 Km², ubicado al suroccidente de Colombia. Limita por el Norte con el Departamento del Cauca, por el Este con el Departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico. Tiene una excelente ubicación geográfica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, el pie de monte de la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica.

Nariño está integrado por tres grandes regiones: la Llanura del Pacífico, caracterizada por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; la Región Andina, es la más poblada y donde se encuentra el centro político del departamento; la cordillera de los Andes forma el nudo de los Pastos, de donde se desprende dos ramales: la Cordillera Occidental, que presenta los Volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m) y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá y la Cordillera Centro – Oriental, que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el Valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m) y la Vertiente Amazónica al Oriente, unida al Departamento del Putumayo y caracterizada por la presencia de terrenos abruptos poco aprovechables para la producción agrícola, pero muy benéficos para la conservación planetaria al estar cubierta por bosques húmedos, de donde se destaca la presencia de la laguna más grande de Sur América, Laguna de la Cocha.

El departamento de Nariño presenta una despensa significativa de recursos hídricos por tener origen de importantes ríos, sistemas lagunares y cuerpos de agua que irrigan todo el territorio, con origen tiene como epicentro el Macizo Colombiano.

- **Densidad poblacional del departamento de Nariño**

El departamento de Nariño pluriétnico y multicultural, tiene una población mestiza, afrodescendiente e indígena que de acuerdo a las proyecciones suministradas por el DANE, para el año 2011 tendrá una población de 1.660.087 habitantes, de los cuales, 832.852 son hombres, que representan el 50.17%, y 827.235 son mujeres, equivalentes al 49.83%; para los años siguientes se proyecta un crecimiento del 1,2% aproximado.

La mayoría de la población indígena como los Pastos, Inga, Awá, Eperara-Siapidara, Kofán y Quillacingas, se asientan en 67 resguardos que ocupan una extensión de 467.000 hectáreas ubicados en jurisdicción de 24 municipios de Nariño. Esta población se destaca por su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual; así mismo, por su capacidad de resistencia a tendencias globaglobalizantes, su sentido comunitario y de solidaridad expresado en las mingas comunales.

La población afrodescendiente habita principalmente en la Costa Pacífica y en el Pie de Monte Costero. También existen asentamientos de esta etnia en los municipios de Leiva, Cumbitara y Policarpa.

Nariño presenta un territorio con unas destacadas ventajas comparativas naturales como ser el nodo articulador intrarregional (Pacífico y la Amazonía) e internacional con Suramérica; tener una de las fronteras más dinámicas en términos comerciales; poseer ecosistemas estratégicos de gran potencial geotérmico, riqueza ambiental, importantes recursos hídricos y su potencial de desarrollo económico a partir de los recursos marítimos, portuarios, fluviales, turismo natural, étnico y cultural, servicios ambientales y mercados verdes.

Tabla 16. Aspectos Generales del Departamento de Nariño

Aspectos Generales	Nariño	Colombia	Porcentaje
Extensión territorial (Km2)	33.268	1.141.748	2.91%
Población año 2011 (Censo 2005)	1.660.087	46.043.696	3.6%
Número de municipios de Colombia	64	1.122	5.7%
Población urbana	47.17%	75.38%	
Población rural	52.83%	24.62%	

Fuente: DANE

Tabla 17. Población proyectada censo 2005

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hombres	771.908	781.801	791.792	801.887	812.089	822.396	832.852
Mujeres	770.048	779.094	788.331	797.759	807.375	817.173	827.235
Total	1.541.956	1.560.895	1.580.123	1.559.646	1.619.646	1.639.569	1.660.087

Fuente: DANE

- **Descripción general del municipio de Ipiales**

La Ciudad de Ipiales está situada en el departamento de Nariño a 85 kilómetros de la capital del departamento, ciudad de nubes verdes, reconocida por su obra arquitectónica, que se encuentra en un paisaje de montañas, abismo, cascada, y río, el Santuario de las Lajas, donde se rinde culto a Nuestra Señora del Rosario, que desde 1754 se encuentra plasmada en una piedra laja de abismo; la edificación es de tipo gótico, obra dirigida por el maestro Nariñense Lucindo Espinaza y por el Ecuatoriano Gualberto Pérez en 1916.

- **Historia general**

En épocas prehispánicas la comarca estaba habitada por el pueblo de los Pastos que resistieron la invasión de los Incas cuando invadieron la región bajo el mando de Huayna Cápac hacia 1480. La nación de los Pastos era un conglomerado indígena existente de tiempo inmemorial, que ya tenían fundados sus pueblos y estaban organizados en cacicazgos, con bohíos circulares en número de cien, “eran agricultores, cazadores, alfareros, orfebres”; creían en la inmortalidad del alma, tenían sus dioses: el Sol, la Luna, el mono, los ríos, lagunas, montañas; y su santuario en el hoy pictógrafo de los Monos en Potosí y su centro astronómico en el petroglifo de Machines en Cumbal, eran amantes de la Pacha Mama (madre tierra). Trabajaron con maestría la cerámica, la orfebrería, los tejidos; poseían conocimientos de astrofísica, medicina tradicional, desarrollo endógeno, educación y derecho propio, y demuestra el adelanto cultural de los antepasados.

- **Fundación**

Varios historiadores afirman que Pedro de Puelles, fundó la Villaviciosa de la Concepción de los Pastos, en el Alto de las Cruces, en la primera década de junio de 1537, y que fuese destruida por los nativos, en los años siguientes. En 1540, Ipiales, fue capital de la provincia de los Pastos. Hacia 1580 “no había huella de fundación española”.

En 1615, Don Juan Caro, informa al cabildo de Pasto, que deja “levantadas doce casas que forman el pueblo de Ipiales y veintitrés moradores”. En 1713, Fray Juan Verdugo, “reorganiza la población, fomenta la educación y la agricultura”.

La tradición señala que Ipiales la fundó Diego de Tapia en 1535. También se considera que la fundación ocurrió en 1585, cuando por los clérigos Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Bermúdez, trasladaron el pueblo de la loma de Puenes al lugar que hoy ocupa la ciudad. Esto es objeto de discrepancias y considerado un error por parte de algunos historiadores. El nombre de San Pedro Mártir de Ipiales fue dado a la parroquia, y no al poblado.

- **Independencia**

La vocación libertaria de los ipialeños se manifestó el 6 de octubre de 1809, cuando ipialeños y tuquerreños, batallaron contra los realistas, en la Tarabita de Funes, “donde se derramó la primera sangre por la libertad de América”. El 7 de septiembre de 1810, se firmó el acta de independencia de Ipiales y la región. El 5 de noviembre de 1822, es sacrificada la heroína nacional Antonia Josefina Obando, por los realistas, frente a la capilla de La Escala.

- **Aspectos Geográficos**

El territorio del municipio de Ipiales está al suroccidente de Colombia, y del departamento de Nariño, en el altiplano andino de Túquerres e Ipiales. La ciudad se encuentra a 3 Km. de la frontera colombo-ecuatoriana y a 87 Km. de Pasto. Se comunica con el interior del país por la carretera Panamericana, la que continúa por la población ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el puente internacional de Rumichaca que en lengua quechua significa “puente de piedra”.

Su hidrografía está conformada principalmente por los ríos Churuyaco, Rumuyaco, Lora, Kerosén, Ranchería, San Miguel, Chingual, Cultún, Carchi o Guáitara, Blanco; junto a numerosas corrientes de menor caudal como la Quebrada San Francisco, Rio Chiquito, Quebrada Torfel, Rio Negro, El Corral, El Capulí, Llano Largo, Los Sapos y Pispur.

- **Límites**

Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

- **Clima**

Ipiales está ubicada a una altura de 2897 m.s.n.m., posee una temperatura promedio de 12° C, una extensión de 1.646 km. La zona urbana y suburbana, abarca en su gran mayoría el clima frío, estas condiciones climáticas son favorables para procesos industriales de clima frío.

- **Población del municipio**

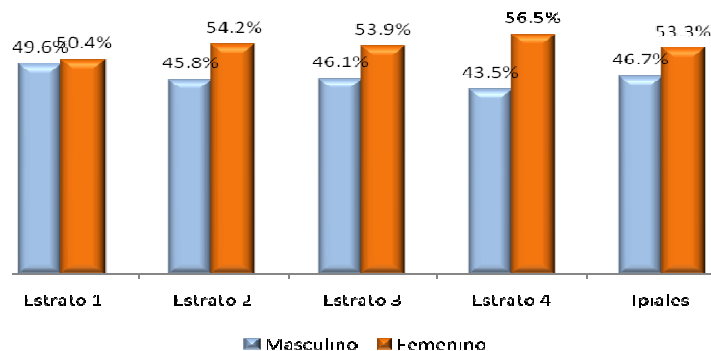
La población total del municipio de Ipiales es de 123.341 habitantes aproximadamente, ocupando el tercer lugar a nivel Departamental, de la cual 85.791 corresponden a la cabecera municipal y 35.791 lo conforma el resto. El 67% de la población está ubicada en el área urbana y el 33% restante en el área rural. La densidad de la población es de 52,1 habitantes por kilómetro cuadrado, la población femenina representa el 51.7% y la masculina el 48.3%. En cuanto a las viviendas que existen en el caso urbano según Censo 2005 es de 16.003 y en el sector rural de 7.436. Ipiales tiene 5 resguardos indígenas.

El municipio se constituye como la capital comercial de un mercado regional de 13 municipios que conforman la “Provincia de Obando” en la que la mayor parte de la población se concentra en los sectores rurales y su gente se dedica a las actividades agropecuarias.

- **Población por sexo y estrato**

Del total de la muestra aplicada a los hogares del municipio de Ipiales se observa que existe una participación del 53% por concepto del género femenino, mientras que 46,7% lo representa el género masculino, esto refleja que en un comparativo censo poblacional del 2005 del DANE y estudio socioeconómico de Ipiales 2011, la estructura poblacional sigue conservando una similar estructura; cabe resaltar que los estratos 2 y 4 poseen una mayor participación porcentual por concepto de mujeres en la ciudad de Ipiales (Gráfico 9).

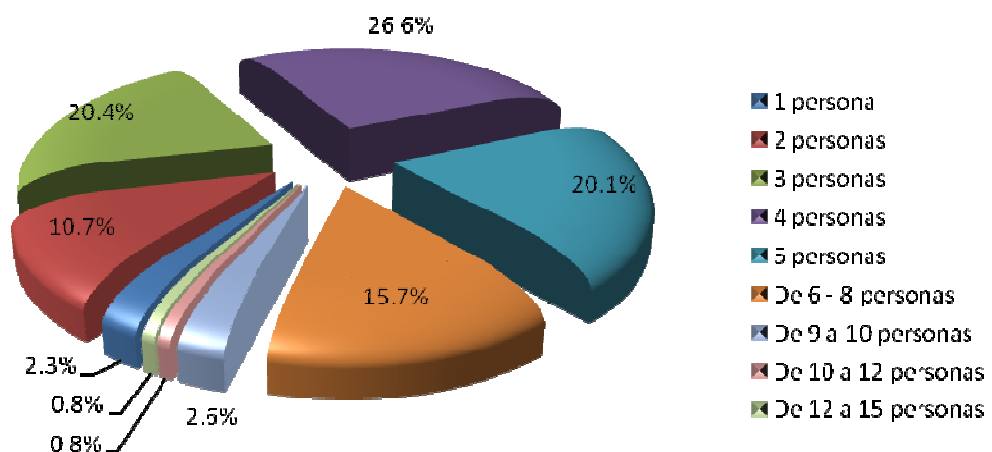
Gráfico 9. Población por sexo y estrato



- **Tamaño del hogar**

El crecimiento demográfico a marcado una verdadera tendencia en el incremento de los hogares en el municipio de Ipiales, lo que ha hecho que existan familias conformadas hasta por cuatro personas que representan el 26,6%, aspecto regular según el contexto familiar y cultural de esta zona de frontera (parte urbana), correspondientes a padre, madre e hijos; sin embargo, existen casos extremos de hogares conformados por 12 personas o más (0,8%) concentrados en los estratos 1 y 2, demostrando que el nivel de educación puede ser correlativo respecto a la explosión demográfica (Gráfico 10). Es importante resaltar que las familias conformadas por tres personas están ganando terreno y esto se puede traducir en un mayor acceso a la educación universitaria y las mayores campañas de planificación familiar.

Gráfico 10. Tamaño del hogar

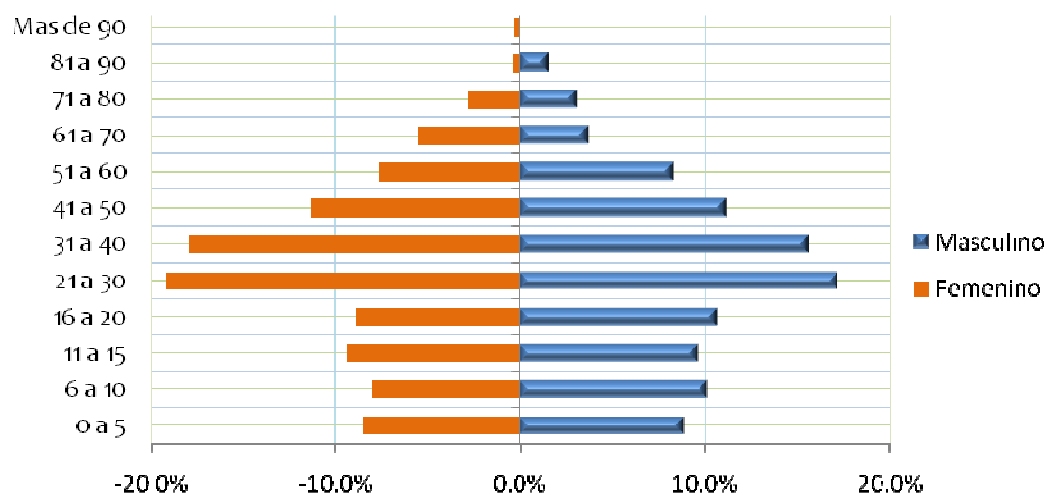


Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Pirámide población**

La pirámide poblacional permite determinar la tendencia demográfica que existe en los hogares del municipio de Ipiales por rangos de edad vs género (Gráfico 11), aquí se considera que la mayor proporción de dicha población se concentra en los rangos de 21 a 30 años y de 31 a 40 años lo que evidencia que la mayor parte de la población es Joven y adulta, manteniendo una correlación a nivel de género; sin embargo, para la población con años comprendidos entre los 81 a 90 años, la población se concentra en el sexo masculino, mientras que para la población de más de 91 años se encuentra la existencia de mayor población femenina.

Gráfico 11. Estructura poblacional por sexo y rangos de edad

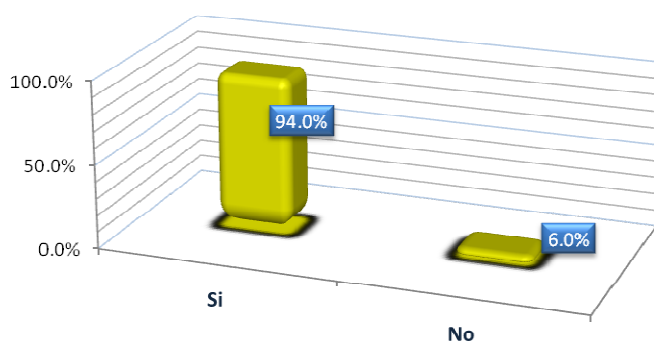


Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- Analfabetismo**

El analfabetismo se define como la incapacidad de leer y escribir una frase sencilla sobre la vida cotidiana, esta investigación permite determinar la proporción que se encuentran bajo este criterio, del total de los hogares encuestados el 94,0% sabe leer o escribir, aspecto que fue determinado para todas las personas mayores de 3 años que conformaban el hogar, mientras que para el 6,0% de las personas se identifican como población en condición de analfabetismo (Gráfico 12), esta característica es desfavorable si se tiene en cuenta la clasificación de estratos del municipio donde la problemática se hace más evidente en los estratos más bajos (Tabla 18).

Gráfico 12. Nivel de analfabetismo



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Tabla 18. Analfabetismo por estrato

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Si	92,3%	92,5%	96,2%	97,3%	94,0%
No	7,7%	7,5%	3,8%	2,7%	6,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

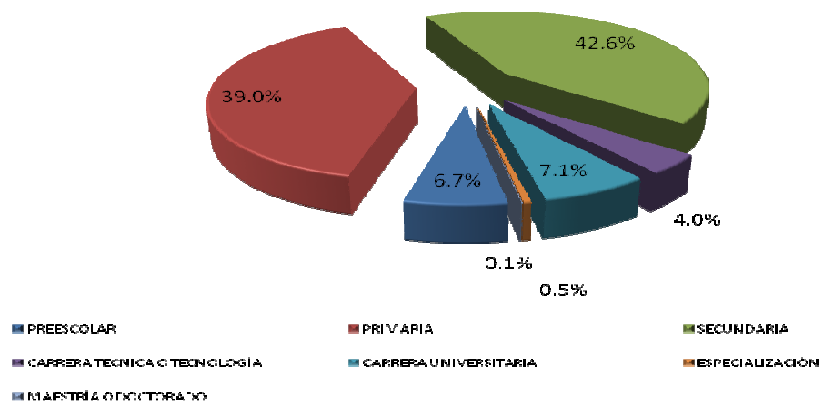
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Nivel educativo**

En esta parte es importante tener en cuenta los siguientes criterios, se tomaron como referencia todas las personas que conforman el hogar siempre y cuando sea mayor de tres años, sin importar si se encuentra estudiando o ya culminado sus estudios. Así, el 42,6% argumentan que tienen una cualificación educativa a nivel de secundaria o se encuentran en este proceso, mientras que el 39% posee la misma característica a nivel de primaria, el 4% a nivel de cualificación técnica o tecnológica, mientras que 7,1% a nivel de formación; dejando un 0,6% a nivel de posgrado (Gráfico 13). Esto refleja un bajo grado de cualificación educativa en el municipio, problema de mediano plazo donde se disminuye la eficiencia productiva.

Respecto a la Tabla 19, permite analizar la distribución educativa por estrato, donde se hace evidente que las posibilidades educativas se encuentran en mayor medida en la población con mayores ingresos, es aquí donde se concentra la profesionalización y la cualificación de posgrado.

Gráfico 13. Nivel educativo



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Tabla 19. Nivel educativo por estrato

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
PRESCOLAR	8,4%	8,5%	3,3%	5,5%	6,7%
PRIMARIA	48,1%	40,9%	35,4%	20,3%	39,0%
SECUNDARIA	38,4%	43,7%	47,4%	38,5%	42,6%
CARRERA TÉCNICA O TECNOLOGÍA	2,3%	3,0%	5,6%	7,1%	4,0%
CARRERA UNIVERSITARIA	2,9%	4,0%	8,0%	24,2%	7,1%
ESPECIALIZACIÓN	0,0%	0,0%	0,2%	3,8%	0,5%
MAESTRÍA O DOCTORADO	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,1%

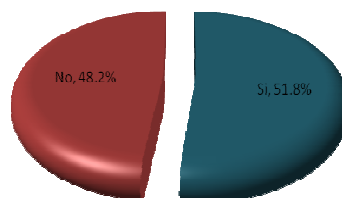
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Nivel de ocupación**

La situación del mercado laboral es un ítem muy relevante para la toma de política institucional en cualquier parte del país, su importancia radica en el brindar una óptica clara sobre la realidad del empleo y desempleo en la ciudad; para ello se toma en cuenta la población mayor a 12 años según metodología del DANE.

En Ipiales se observa que el 51,8% de personas se encuentran empleadas, mientras que existe un 48,2% que no estar contratado actualmente (Gráfico 14), esto no significa que el desempleo sea tan alto debido a que el debe dividirse como lo demuestra la Tabla 20, en donde se observa que los trabajadores independientes representan el 21,6%, el subempleo 1,9% (ya sea por horas, competencias o salario), el 1,5% se encuentra inactivo (jubilados y ancianos) y el 23,2% manifiesta encontrarse en desempleo, una tasa no muy alejada de la realidad si se analiza que para Pasto la Tasa de desempleo reportada por el DANE es de 14%, y otros estudios de la Universidad de Nariño la cuantifican en el 22,1%, es decir, la Tasa de desempleo de Ipiales se encuentra cercana a la realidad regional.

Gráfico 14. Situación laboral



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Tabla 20. Percepción de la situación laboral

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Empleado	19,5%	56,4%	63,5%	88,3%	51,8%
Independiente	26,3%	22,7%	24,6%	0,8%	21,6%
Subempleado	0,3%	1,2%	3,8%	3,1%	1,9%
Desempleado	53,9%	17,3%	5,5%	7,8%	23,2%
Inactivo	0,0%	2,4%	2,7%	0,0%	1,5%

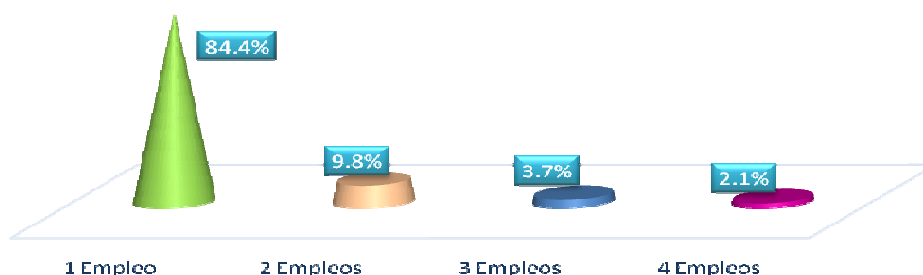
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Se hace imperante hablar que la mayor tasa de desempleo se encuentra en los estratos 1 y 2, lo cual genera que en estos sectores exista mayor trabajo independiente, básicamente informal, esto confirma que un mayor desempleo repercute en la necesidad de generar trabajos de subsistencia y de baja cualificación.

- **Número de empleos por trabajador**

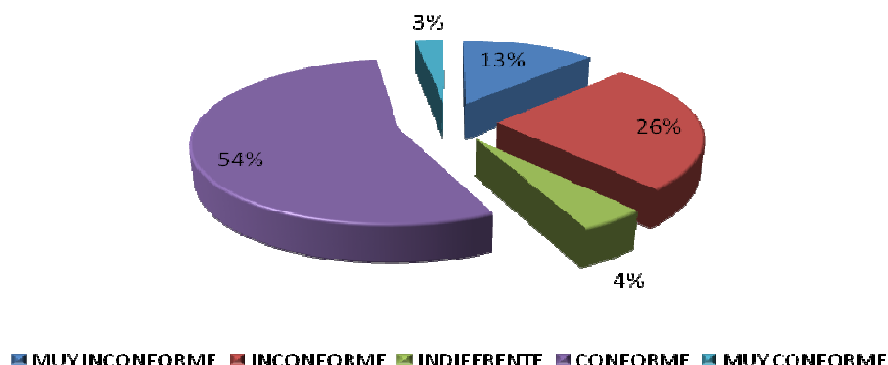
Dentro de la investigación del mercado laboral en Ipiales se puede determinar que los trabajadores poseen cierta estabilidad en su actividad laboral, lo cual genera una mayor conformidad en el empleo (Gráfico 16) y disminuye la búsqueda de otras entradas económicas (84,4%), existe un 9,8% que poseen dos empleos y quienes poseen 3 o 4 empleos representan el 3,7% y 2,1%, respectivamente (Gráfico 15).

Gráfico 15. Número de empleos por trabajador



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Gráfico 16. Conformidad con el trabajo actual

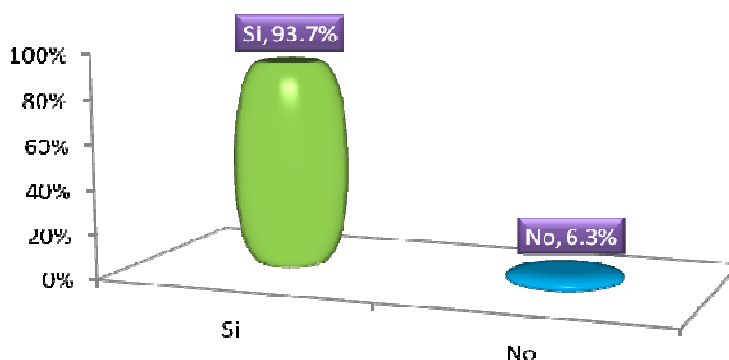


Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Movilidad geográfica**

Del total de familias en la ciudad de Ipiales, existe un 6,3% que se puede considerar objeto de este estudio debido al bajo tiempo de permanencia en la ciudad (Gráfico 17), el 62,5% de ellos manifiestan que se han radicado durante los últimos 6 meses, mientras que el 16,7% de población migrante afirma que el tiempo de permanencia en la ciudad se encuentra entre 1 año y 1 ½ año, el 12,5% de los hogares confirman que han vivido en la ciudad entre 1 ½ año y menos de 2; de ellos los estratos con mayor recepción de migrantes son los más bajos debido a los costos en viviendas (Tabla 21).

Gráfico 17. Migración hacia Ipiales



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Tabla 21. Migración hacia Ipiales por estrato

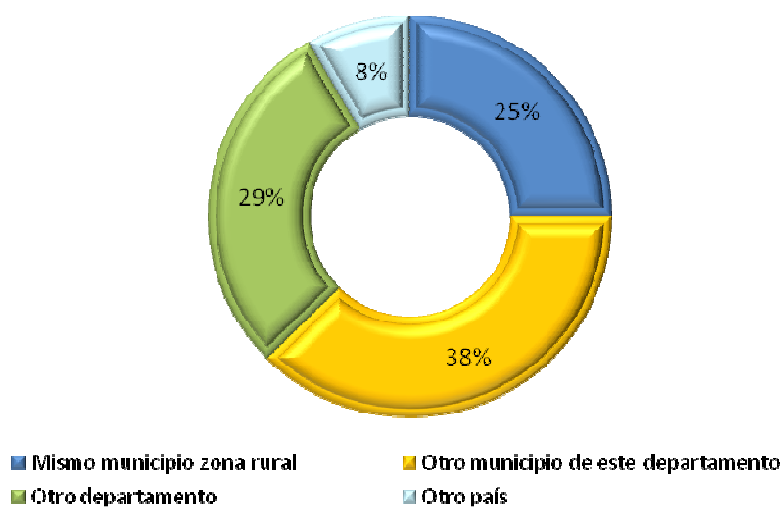
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
0 a 6 meses	33,3%	60,0%	75,0%	80,0%	62,5%
Más de 6 a 12 meses	16,7%	20,0%	0,0%	0,0%	8,3%
Más de 12 a 18 meses	33,3%	20,0%	12,5%	0,0%	16,7%
Más de 18 a 24 meses	16,7%	0,0%	12,5%	20,0%	12,5%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Procedencia de los inmigrantes**

Dentro de la población inmigrante el 38% son personas que provienen de otro municipio ubicado dentro de Nariño, el 29% proviene de otro departamento, el 25% llega a la ciudad desde las zonas rurales del municipio y el 8% de la población proviene de otro país, específicamente de Ecuador y Perú (Gráfico . 18).

Gráfico 18. Procedencia de los inmigrantes



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Los principales motivos para mudarse hacia la ciudad de Ipiales son en orden de importancia la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo (50%), el desplazamiento forzado (16,7%) y los asuntos familiares (16,7%); lo cual muestra a Ipiales como una zona de oportunidad de trabajo, en especial para los estratos 1 y 2, y las personas que provienen del sector rural (Tabla 22). Paradójicamente, estos estratos son también los mayores receptores de familias provenientes de

otro municipio y/u otro departamento, quienes se han visto perjudicados por las acciones de fuerzas armadas del estado y/o grupos ilegales.

Tabla 22. Motivos de migración hacia Ipiales por estrato

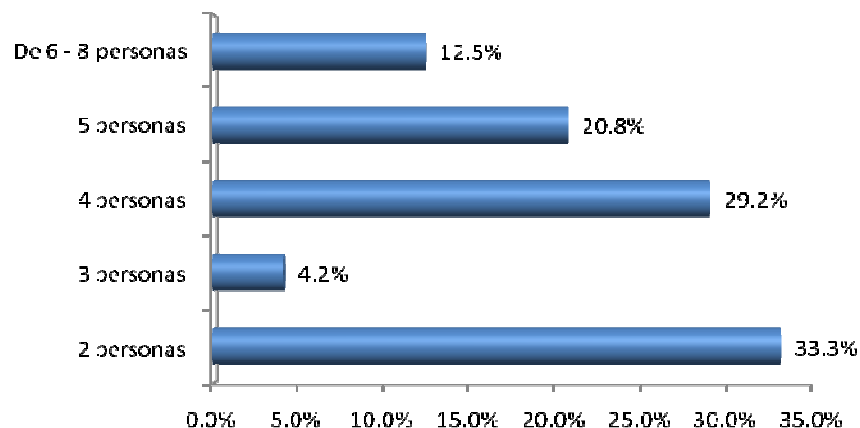
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Acciones de fuerzas armadas del estado y/o grupos ilegales	33,3%	20,0%	12,5%	0,0%	16,7%
Por mejorar condiciones de seguridad en cuanto a delincuencia común	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	8,3%
Por desastre natural	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	4,2%
Por mejorar condiciones de vivienda	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%
Fumigaciones a los cultivos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Por mejores oportunidades de trabajo	33,3%	40,0%	37,5%	100,0%	50,0%
Por asuntos familiares o personales	16,7%	40,0%	12,5%	0,0%	16,7%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Número de personas por familia migrante**

La mayoría de inmigrantes llegan a la ciudad en compañía de su pareja o una persona sin importar el sexo (33,3%), de igual forma existe población inmigrante que llega a la ciudad en compañía de cuatro personas (29,2%) por lo general familias nucleares, el 20% llegan entre cinco personas, y el 12,5% la conforma los inmigrante que llegan en compañía de seis a ocho personas (Gráfico 19).

Gráfico 19. Personas por familia migrante



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

8.1.2 Entorno Económico. En el ámbito económico la globalización se traduce en una creciente interdependencia de los países, en la conformación de grandes bloques, la ampliación de los mercados, al mismo tiempo que se busca la protección de los mismos frente a otros países en un juego de competencias desiguales, efectos que pueden superarse o minimizarse realizando acuerdos regionales o nacionales.

Siendo la globalización un proceso en marcha que no podemos revertir, nuestro reto es hacer de este un instrumento de oportunidad e inclusión, no de temor e inseguridad. Los países y regiones están llamados a incursionar en ella so pena de desaparecer del mercado e incrementar sus márgenes de pobreza como efectivamente ya ha ocurrido en países en desarrollo que se han marginado del proceso.

Para que un país como Colombia pueda aprovechar las ventajas de la globalización, sus políticas deben estar orientadas a impulsar la competitividad y la productividad a través del fortalecimiento y modernización del sistema educativo, la salud, el entrenamiento de la fuerza de trabajo, la construcción de infraestructura básica que apoye la producción, la ciencia, tecnología y la innovación, y la facilidad para el acceso a fuentes de financiación.

Esto implica la aplicación de un nuevo modelo de desarrollo orientado a la sostenibilidad, la sustentabilidad, el conocimiento e inserción y un desarrollo productivo endógeno, que además respete el medio ambiente.

Las inversiones en educación e infraestructura, deben ser articuladas a las políticas productivas de manera integral, dinámica y con visión, propósitos y objetivos de largo plazo.

Así las cosas en medio de la globalización y su tendencia homogenizadora, un proceso que conduzca al desarrollo debe estar sustentado en las características culturales, en la concientización del colectivo nacional y en un gran sentido de pertenencia local, en un campo de estrecha relación entre las regiones y el centro, entre las ideas e ideologías.

La apertura al cambio está en el factor cultural que tiene que ampliarse para acoger mayores campos del conocimiento y disponer de una visión más integral, sistémica y compleja; único camino válido para aumentar la competitividad y la productividad en las actividades asociadas al conocimiento y a la economía y el bienestar social.

El departamento de Nariño tiene que insertarse en el contexto globalizador y para ello debe buscar un mayor crecimiento del PIB y consecuentemente una mayor participación dentro del PIB Nacional, lo cual es posible lograr si se reactivan los sectores productivos con políticas locales y sectoriales que apunten a mejorar el

grado de competitividad y productividad, aprovechando la variedad de productos agropecuarios y su alta aceptabilidad en el mercado nacional e internacional.

Este proceso debe avanzar más allá de ser proveedor de materias primas, el departamento debe empezar a imprimirle un alto grado de industrialización que genere un mayor valor agregado a la región, lo cual se logrará con procesos de asociatividad de pequeños y medianos productores y empresarios, de articulación interinstitucional, además de un buen uso de la ciencia, la tecnología y la innovación.

En este sentido, Nariño tiene una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas, el aprovechamiento de ese gran potencial que significa la posición fronteriza; la zonas económicas especiales de exportación y zonas francas. Sin olvidar que en el contexto globalizador las pequeñas localidades difícilmente podrán salir delante de manera individual, se requiere la realización de alianzas estratégicas y la conformación de una región con potencialidades de desarrollo como la Pacífica y Sur de Colombia.

Un análisis del contexto económico se logra comparando el comportamiento macroeconómico del Departamento de Nariño frente a otros Departamentos y el país en un periodo de tiempo comprendido entre 2004-2007p con el fin de conocer realmente como ha sido el desenvolvimiento del Producto Interno Bruto - PIB en su conjunto, así como el relacionado con el PIB por habitante y el comportamiento de las ramas de la actividad económica.

- **Participación de Nariño en el PIB Nacional**

El análisis de las cifras permite concluir que la economía de Nariño en su mejor momento ha alcanzado una participación en el PIB nacional que ha bordeado el 1,8% en el año 2006, manteniéndose constante en 1,7% para el resto del período, mostrando un comportamiento similar con departamentos como Huila, Risaralda y Cauca.

Mientras departamentos con mayor grado de Desarrollo como Antioquia aportan más del 14% del PIB y Valle el 10,9%.

Tabla 23. Cuentas Departamentales – Colombia Producto Interno Bruto - Participación porcentual (2004-2007p)

DEPARTAMENTOS	2004	2005	2006	2007P
Antioquia	14,5	14,7	14,8	14,9
Cauca	1,6	1,7	1,6	1,7
Chocó	0,4	0,3	0,3	0,3
Huila	1,8	1,7	1,7	1,7
NARIÑO	1,7	1,7	1,8	1,7
Risaralda	1,7	1,8	1,8	1,7
Tolima	2,2	2,1	2,2	2,2
Valle	11,0	10,7	10,9	10,9
Resto de Departamentos	65,1	65,3	65,0	64,9
TOTAL COLOMBIA	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DANE

- **Variación del Producto Interno Bruto**

Igualmente a nivel global, el crecimiento real de la economía del Departamento durante el período 2004-2007p ha sido fluctuante con crecimientos superiores a la nación, para los años 2004 y 2006 con tasas que oscilan entre el 6,6% y el 10,9%. El menor crecimiento se observa para el año 2007 con el 4,6%, mientras la nación para ese mismo año crece en un 7,5%. Departamentos como Antioquia muestran unas tasas de crecimiento superiores al total nacional durante todo el período analizado, en tanto que Valle ha perdido dinámica en su crecimiento frente al país. Departamentos como Risaralda y Cauca presentan una dinámica más o menos constante en su comportamiento económico.

Tabla 24. Cuentas Departamentales – Colombia Producto Interno Bruto - Variación porcentual (2004-2007p)

DEPARTAMENTOS	2004	2005	2006	2007P
Antioquia	6,5	7,0	7,7	8,4
Cauca	7,6	7,9	5,9	7,9
Chocó	14,8	4,7	3,4	9,0
Huila	5,1	0,6	7,8	7,2
NARIÑO	6,6	4,9	10,9	4,6
Risaralda	7,6	7,1	6,7	6,2
Tolima	6,7	1,2	8,3	7,4
Valle	4,3	2,9	8,9	7,4
TOTAL COLOMBIA	4,7	5,7	6,9	7,5

Fuente: DANE

- **Comportamiento del Ingreso Per Cápita**

En el cuadro siguiente se presentan los datos relativos al Precio Interno Bruto / habitante correspondiente a la Nación, Pasto y Nariño, para el período 2005-2008, observándose que el ingreso per cápita de Pasto, representa aproximadamente el 80% PIB del per cápita nacional, siendo más preocupante el ingreso per cápita promedio del nariñense que se ubica en menos de la mitad del ingreso per cápita de un colombiano.

Tabla 25. PIB por habitante, Nacional, Pasto y Nariño A precios Corrientes 2005-2008

AÑOS	NACIONAL	PASTO	% Participación	Nariño	% Participación
2005	7.993.252	6.804.229	85,8	3.694.255	46,6
2006	8.861.988	7.341.815	82,8	4.289.100	48,4
2007	9.811.311	8.100.981	82,6	4.509.995	46,0
2008	10.897.856	9.788.446	89,8	4.742.297	43,5

Fuente: DANE y Universidad de Nariño-CEDRE

El análisis de las cifras permite concluir que la población nariñense vive un proceso de empobrecimiento, toda vez que se observa que además del bajo ingreso per cápita de Nariño frente al promedio nacional, éste viene decreciendo pues paso del 46,6% en el año 2005 al 43,5% en el año 2008, lo cual es verdaderamente preocupante.

- **Análisis del PIB departamental por ramas de actividad económica**

Las principales ramas de la actividad económica en el departamento de Nariño por su aporte al Precio Interno Bruto son en primer lugar Servicios Sociales, Comunes y Personales que aporta el 23,34% del PIB departamental, en segundo lugar se ubica comercio restaurantes y hoteles, con el 19,14%, en tercer lugar está la agropecuaria, silvicultura, caza y pesca, con el 16,92% y en cuarto lugar la construcción, con el 10,19%, situación que caracteriza al departamento de Nariño como una economía terciarizada, basada en comercio y servicios. La industria que genera valor agregado en Nariño aporta apenas con el 6,89% al Precio Interno Bruto, en tanto que en departamentos como Antioquia el aporte de la industria es del 18,46%, Cauca 18,59%, Valle 18,56%, Risaralda el 15% y el promedio nacional es del 16,15%, denotando así, la necesidad urgente de fortalecer la industria en el departamento de Nariño, aprovechando su gran potencial de recursos naturales, con el fin de mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

Tabla 26. Cuentas Departamentales – Colombia Participación porcentual por ramas de actividad económica del PIB departamental a precios corrientes (2007 p)

DEPARTAMENTOS	Agropecuario, silvicultura, casa y pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera	Energía, gas y agua	Construcción y obras civiles	Comercio, restaurantes y hoteles	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establecimientos financieros seguros, inmuebles y servicios a empresas	Servicios sociales, comunales y personales	Subtotal valor agregado	Derechos e impuestos	Total Producto Interno Bruto
Antioquia	7,19	2,95	18,46	3,53	8,87	12,96	6,12	16,79	14,54	91,41	8,59	100,00
Cauca	17,68	1,19	18,59	1,90	6,52	7,22	5,44	13,26	20,65	92,45	7,55	100,00
Chocó	20,30	20,02	1,86	1,33	5,80	6,54	6,21	2,53	33,19	97,78	2,22	100,00
NARIÑO	16,92	0,77	6,89	1,86	10,19	19,14	7,71	8,61	23,34	95,44	4,56	100,00
Risaralda	8,74	0,98	15,00	2,90	18,00	9,71	8,08	11,53	18,11	93,05	6,95	100,00
Tolima	17,04	5,89	11,65	2,66	6,93	12,16	8,07	9,48	20,88	94,76	5,24	100,00
Valle	7,93	0,28	18,56	3,59	5,60	11,29	7,59	21,56	15,44	91,74	8,26	100,00
COLOMBIA	8,17	6,42	16,15	2,73	6,87	12,24	6,77	15,10	17,16	91,61	8,39	100,00

Fuente: DANE - Cuentas Regionales

- **Análisis del PIB para los principales sectores económicos**

La economía se enmarca en tres grandes sectores en los que se halla comprendida las diferentes ramas de la actividad económica a saber:

Sector primario: comprende las actividades relacionadas con el cultivo, explotación y extracción de recursos naturales, está compuesto por sector agropecuario, silvicultura y pesca y minería, este sector ocupa el segundo lugar por su aporte al PIB regional, con un aporte del 17,69% para el año 2007.

Sector secundario: comprende las actividades relacionadas con la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas en productos terminados se encuentra la industria manufacturera y la construcción; en Nariño el aporte al PIB por este sector es del 17,08% para el año 2007, se ubica en el tercer lugar.

Sector terciario: agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y colocación de recursos, movilización y comunicaciones de carga y pasajeros entre otros. Este sector es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aporta más del 60% del PIB, para el año 2007%.

Tabla 27. Aporte porcentual al PIB Departamental por Sectores Económicos (2007p)

SECTORES ECONÓMICOS	% del PIB
Primario	17,69
Secundario	17,08
Terciario	60,66

Fuente: Plan Regional de Competitividad de Nariño, 2010-2032

- **Caracterización empresarial del municipio de Ipiales**

La caracterización empresarial ha revelado que más de 65% de las empresas de Ipiales cuentan con menos de 5 empleados, lo cual refleja la carencia de pequeñas, medianas o grandes empresas en la ciudad. Existe un 17,2% de empresas cuya planta de personal se encuentra entre las 5 y 10 personas; dejando un 14,6% de empresas que superan esta nomina. De este modo se puede argumentar que en la ciudad existe un estado estacionario en el crecimiento y progreso de las empresas, lo cual perjudica la transformación productiva y fomenta la “destrucción creativa”²¹ que crea un clima inestable de la confianza del consumidor.

Este proceso de destrucción creativa, obligatoriamente afectara la cualificación del personal, debido a que un mayor clima de inestabilidad laboral, no permite el ahorro, ni la capacitación del recurso humano, así que el nivel de eficiencia productiva se reduce a la contratación por cualificación técnica y tecnológica, o contratación por experiencia laboral; de ese modo el mercado se torna ineficiente y con un bajo nivel de producción media y marginal.

Esta característica se encuentra en la ciudad de Ipiales, donde el 59% de los empleados han estudiado máximo hasta el nivel tecnológico, el 37,3% han logrado culminar sus estudios universitarios y una minoría (3,7%) poseen estudio de especialización, maestría o doctorado.

De lo anterior se observan 2 resultados:

- a. Al encontrarse un mercado laboral donde los profesionales universitarios poseen un mismo peso relativo que los egresados de secundaria y los profesionales técnicos o tecnólogos, se genera una presión en los salarios a la baja en todos los niveles de cualificación, esto indudablemente afectara las perspectivas de capacitación futura.

²¹Según Schumpeter la destrucción creativa es un proceso esencial del sistema capitalista dentro del cual se observa como las empresas improductivas y antiguas son obligadas a salir del mercado debido a su ineficiencia observable en la subutilización del potencial económico, esto repercute en un mayor desempleo. Sin embargo, la liberación de la mano de obra se puede reacomodar posteriormente en empresas más productivas e innovadoras generando un mayor desarrollo comercial.

- b. A su vez, el subempleo por salarios disminuye la productividad media y marginal del trabajador, ocasionando una baja perspectiva de crecimiento empresarial y finalmente fomentando la destrucción creativa.

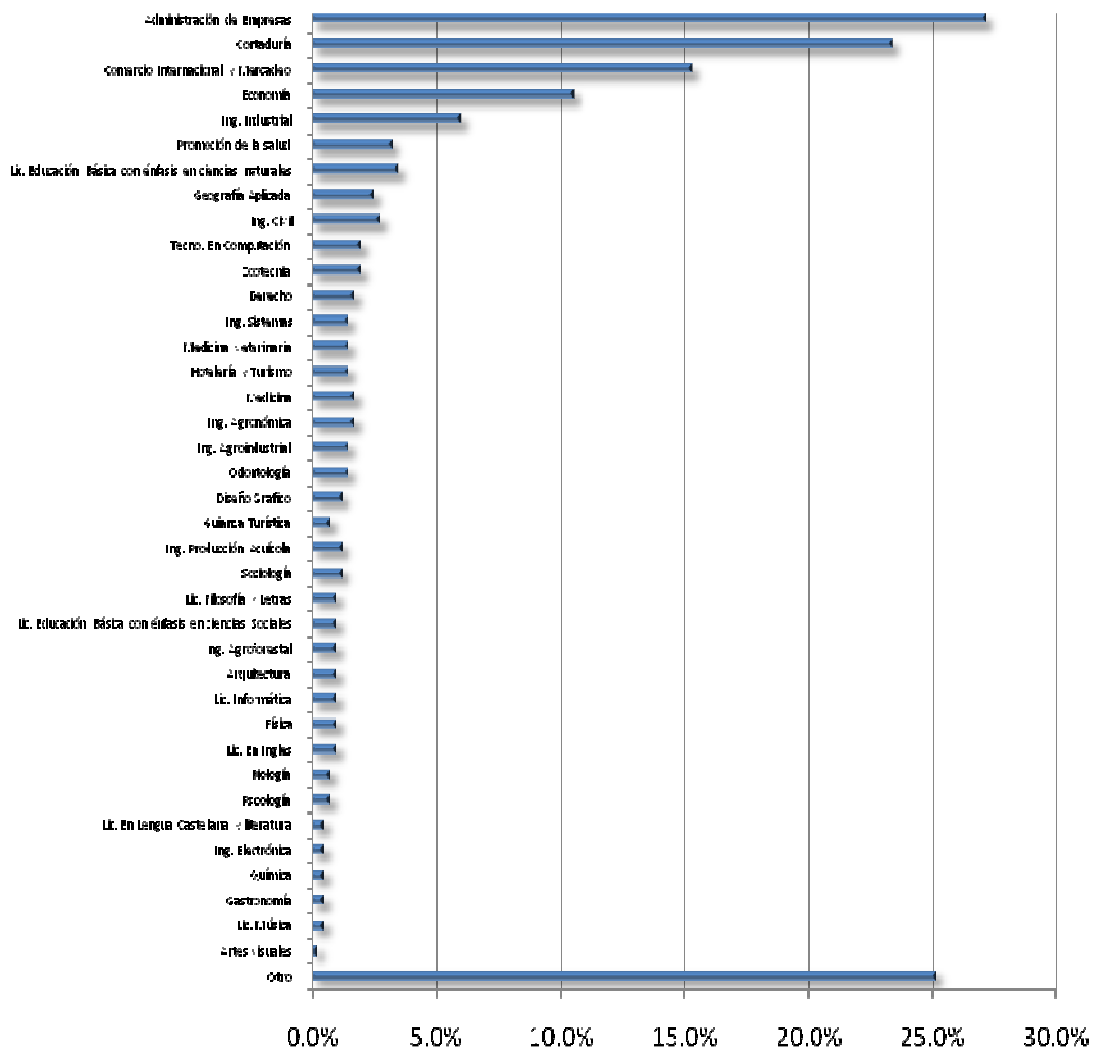
La presión en los salarios puede reflejarse en el 90,1% de empleados profesionales que perciben menos de \$1.073.200 pesos mensuales, de los cuales el 56,1% poseen un salario superior al mínimo pero inferior a \$804.900 pesos. Es decir, la presión de los salarios repercute en el bienestar de los profesionales cuyas expectativas de cualificación decrecen al enfrentarse a un mercado laboral ineficiente.

Sobre este aspecto el estudio socioeconómico de la ciudad de Ipiales, ayudo a determinar que los rangos más altos de salarios se encuentran en el sector judicial y educativo de la ciudad de Ipiales, es decir, que los trabajadores que más ingresos poseen se encuentran en el sector laborando en el sector público y por ende poseen una mayor estabilidad laboral y una mayor capacitación.

Por su parte, el subempleo por salarios también responde a una atomización de los profesionales en la ciudad de Ipiales; el gráfico 20 demuestra que más del 76% de los empleados de la ciudad pertenece a ramas afines con las ciencias económicas, administrativas y contables, lo cual perjudica la eficiencia salarial en estas áreas del conocimiento debido al desequilibrio del mercado laboral donde existe un exceso de demanda en estas ramas académicas.

Esto a su vez se refleja en el tipo de contratación, donde al preguntarles a los empresarios de la ciudad de Ipiales sobre el tipo de contratación de sus empleados, existe un 19,3% que lo ha realizado a término indefinido; mientras que el 55,6% argumenta que lo realiza a término fijo debido al tamaño de la empresa y las expectativas de permanencia en el mercado. Un 21,4% argumenta que no realiza ningún tipo de contrato y el 3,7% lo hace por prestación de servicios.

Gráfico 20. Perfil académico de técnico, tecnólogos y profesionales trabajadores en la ciudad de Ipiales



Fuente: Estudio Económico de Ipiales

Todas las características anteriores se fundamentan en la llamada “*terciarización espuria*”, donde la mala especialización productiva fundamentada en la especulación cambiaria y baja perspectiva de planeación y crecimiento, también disminuye el bienestar de trabajadores y expectativas salariales.

- **Demanda laboral en el municipio de Ipiales**

A nivel de demanda laboral, el 30,3% de las empresas formales de la ciudad de Ipiales realizaron contratación durante el último año; mientras que el 69,7% no lo

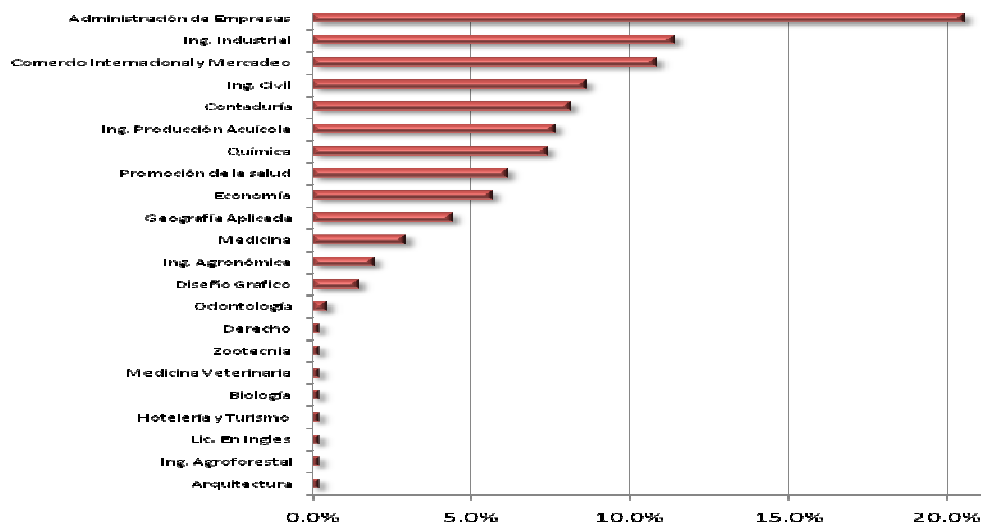
hicieron manifestando que tienen su planta de personal completa o que no encontraron el personal para el cargo a proveer.

Del total de empresas que contrataron personal en la ciudad de Ipiales, 5 carreras concentraron el 60% de la demanda laboral, la mayor demanda de profesionales se realizo para la carrera de administración de empresas (20,5%), seguida de la ingeniería industrial (11,4%), Comercio internacional (10,9%), Ingeniería civil (8,7%), y contaduría (8,2%). Por su parte, profesionales de las áreas de Ingeniería agroforestal, licenciatura en ingles, hotelería y turismo, biología, zootecnia, y medicina veterinaria son las que menos solicitud se genera en la región.

Sin embargo, existe un problema referente a la contratación de profesionales recién egresados, del total de empresas que emplearon personal en el último año, solo un 16,7% han contratado profesionales recién egresados, mientras que el restante 83,3% argumenta no haberlo hecho debido a políticas de contratación donde la exigencia de experiencia laboral es un requisito obligatorio, sumado a la desconfianza directiva de muchas instituciones de emplear personal sin competencias laborales que le permitan desarrollar adecuadamente su trabajo.

Es importante sobre ello el desarrollo legislativo de la ley del primer empleo (Ley 1429 de 2010), política que permitirá a los profesionales recién egresados tener una oportunidad en el mercado laboral.

Gráfico 21. Profesionales más contratados durante en ultimo año



Fuente: Estudio Económico de Ipiales

En cuanto a las perspectivas de corto plazo sobre contratación, el 18% de las firmas de la ciudad de Ipiales manifiestan tener pensado incrementar su planta de personal, un 4,4% creen que deberán disminuir su planta debido a la baja en las

ventas derivadas de los impactos de la tasa de cambio y un 77,5% piensa mantener su nomina.

Las habilidades y destrezas que buscan los empresarios de la ciudad de Ipiales a la hora de contratar nuevos trabajadores son: capacidad para resolver problemas (33,2%), iniciativa (17,8%), liderazgo (14,6%), espíritu emprendedor (8,1%) e innovación y creatividad (7,6%), dejando percibir la necesidad de habilidades de liderazgo y creatividad para las empresas.

Por parte de las actitudes y valores, los empresarios requieren personal con honestidad (58,7%) y calidad en el trabajo (20,9%).

Es importante observar que a pesar de estar en una zona de frontera los empresarios de la ciudad no quieren empleados con visión internacional, esto se refleja en la baja ponderación de los empresarios para contratar personal con manejo de un segundo idioma.

En general se podría afirmar que un alto porcentaje de las empresas de Ipiales piensan en el corto plazo a la hora de contratar, dejando de lado las expectativas de largo plazo y de internacionalización y competitividad globalizadora, a su vez, reafirma la idea de un esquema productivo ineficiente basada en una baja productividad media y marginal.

- **Caracterización comercio fronterizo**

El 35,8% de los empresarios de la ciudad de Ipiales tiene conocimiento de la ley de fronteras²², mientras que el 64,2% argumentan haber escuchado sobre la norma, pero establecen no conocerla o saber de su contenido; de este modo los empresarios al no conocer la ley desconocen los beneficios fiscales que ella brinda y en ocasiones operan disminuyendo su eficiencia en los cobros.

Este mismo comportamiento se observa a nivel del acuerdo de Cartagena²³ y el acuerdo de Esmeraldas²⁴, donde para el primero no lo conocen el 68,7% de los

²² Con la implementación de la Ley 191 de 1995, también conocida como Ley de Fronteras, se busca el desarrollo económico y el bienestar social de las zonas de frontera, a la vez, mejorar los lazos de integración y de cooperación con los estados vecinos y miembros de la Comunidad Andina. Para ello se pretende trabajar en los siguientes temas: Sector financiero, Transporte y combustibles, Infraestructura, Sector empresarial, régimen impositivo, y sector agrícola. Es importante que el lector cree su propio juicio a fin de determinar el verdadero impacto de la norma, de aquí que se recomienda algunos trabajos adelantados a nivel regional y que se encuentran en Cámara de Comercio de Ipiales.

²³ Es el nombre del acuerdo con el cual se crea al tratado de Integración Subregional suscrito en Bogotá por Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, el 26 de Mayo de 1969, y oficializado con la Decisión N°. 1 de la Comisión de la CAN. *“Venezuela fue miembro pleno desde 1973 hasta el 2006. Chile originalmente fue miembro entre 1969-1976, pero se retiró durante el Régimen militar de Augusto Pinochet debido a*

empresarios y para el segundo no lo conocen el 67,6%; de este modo las instituciones dejan percibir por un lado la baja proyección internacional y además una operatividad ineficiente y sin dirección.

Existe un mayor problema cuando el mercado ipialeño tiene una dependencia del 28% de los visitantes ecuatorianos que aprovechan la frontera y la tasa de cambio para adquirir mayor poder adquisitivo y poder realizar compras de electrodomésticos y otras mercancías a los que no pueden acceder en su país.

Al preguntarles a los empresarios sobre si la dolarización ecuatoriana fue positiva para el mercado de Ipiales, el 61,1% piensa que en realidad fue positiva porque antes del año 2000 las familias de Ipiales aprovechando la tasa de cambio sucre/peso se dirigía hacia Tulcán para la compra de vestidos, alimentos, entre otros elementos, y posterior a la dolarización, se ha mejorado el comercio en la ciudad de Ipiales. Sin embargo, la dependencia de la tasa de cambio que determina la dinámica del flujo comercial entre uno y otro lado de la frontera, ha perjudicado el comercio en la ciudad de Ipiales²⁵.

Sin embargo, el 68,4% de los empresarios son consientes que una apreciación afectaría sus negocios debido a la disminución del poder adquisitivo de los visitantes Ecuatorianos en la ciudad.

Y esto justifica la actual situación económica de los comerciantes de esta ciudad donde el 49,4% han establecido haberse afectado por la actual volatilidad cambiaria, la cual ha disminuido 30 puntos desde noviembre de 2008. No obstante, existe un restante 50,6% que argumenta no mirar perdidas en sus negocios. Este porcentaje se correlaciona con aquellos empresarios no dependientes de los consumidores ecuatorianos, y que por ende no miran en este nicho de un mercado objetivo.

incompatibilidades entre la política económica de ese país y las políticas de integración de la CAN; este país es miembro asociado desde el 20 de septiembre de 2006” En: www.comunidadandina.org/quienes.htm

²⁴ El Convenio de Esmeraldas firmado el 18 de abril de 1990 y regulado mediante el Decreto 1047 del 24 de Mayo de 1994, promulga el Convenio entre Colombia y Ecuador sobre Tránsito de Personas, Vehículos, Embarcaciones Fluviales y Marítimas y Aeronaves.

²⁵ Sobre este aspecto, en la edición del 3 de diciembre de 2004 del diario nacional “El Tiempo” titula: IPIALES, QUEBRADO POR LA CAÍDA DEL DÓLAR, argumentando que desde que el dólar redujo su cotización entre los años 2003 y 2004, se han presentado grandes problemas a nivel comercial. En: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1518479>. En los últimos años se ha observado una menor dependencia comercial del mercado ecuatoriano, sin embargo, existen muchos negocios que dependen de este comercio, de manera que cuando el dólar se deprecia como ha estado sucediendo en los último 2 años, se ha generado un problema de quiebra de negocios y alta fuga de divisas al Ecuador.

- **Caracterización de unidades productivas informales**

A nivel de informalidad se observa que existe una gran dependencia de la Venta al por menor de alimentos en comercios especializados (19,3%), seguido de Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas (16,4%), Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados (11,5%) y Actividades de telecomunicaciones inalámbricas (9,9%); en su conjunto aglomeran el 57,2% de las actividades informales de Ipiales, lo cual permite observar que existe una tendencia similar a la estructura productiva del sector formal, donde predomina el sector comercio. Sin embargo, como las actividades informales se tornan de subsistencia existe un predominio de comercialización en la venta de frutas, legumbres, comidas rápidas, venta de ropa traída del Ecuador, y la masiva aparición de venta de minutos en los barrios y zona céntrica de la ciudad.

El 51,4% de estas empresas llevan en el mercado más de 6 años, reflejando un problema a nivel estructural en la economía fronteriza y que necesita inmediatamente la atención por parte del sector público de Ipiales.

Referente a la iniciación del negocio el 74,7% lo inicio una sola persona (dueñ@) y el 18% lo inicio un familiar del hoy administrador. Lo cual indica que estos negocios son familiares y en su mayoría no generan una renta que fomente la asociatividad o el crecimiento del negocio.

De este modo se refleja que los negocios informales en Ipiales nacen de la necesidad de los desempleados por generar un medio de vida, en el cual los empresarios contestan que la unidad productiva nace debido a que no pudo conseguir trabajo y tenía la necesidad (49%), o porque deseaba independizarse (35,7%). El problema de los negocios informales deriva de una baja cualificación en el empleo, los bajos salarios y la alta perspectiva de permanencia en el negocio, donde según los dueño de las empresas, estos negocios se han convertido en la única forma de salir adelante debido a la imposibilidad de conseguir empleo, y a demás no paga impuestos que les disminuiría su renta bruta, pero a la vez, también desconocen las ventajas de la formalización.

En su mayoría los comerciantes informales no tienen un emplazamiento adecuado para una empresa, de manera que el 36,8% trabajan en Kioscos o casetas, y un 34,7% lo hacen como ambulantes; espacio que no genera un alto costo dentro de sus ingresos, los cuales no son muy altos y se podrían considerar de subsistencia cuando el 53,8% se destinan para pagar arrendo y servicios públicos, el 16,5% en la educación de los hijos, otro 15,4% en el pago de alimentación.

- **Percepción de la situación económica personal**

Para el 60% de los ciudadanos de la ciudad de Ipiales, la situación económica actual en referencia a la situación de un año atrás se ha mantenido igual, no han existido mejoras a nivel económico, pero tampoco la crisis comercial fronteriza ha perjudicado. Existe un 25% que cree que empeora y solo 13,3% de las personas argumenta que mejora debido a que encontró un nuevo trabajo o se estabilizó laboralmente (Tabla 28). Esta percepción se estandariza en todos los estratos de la sociedad.

Con relación a la situación del próximo año con referencia al actual, el 48,3% de las personas creen que seguirá igual, sin embargo, existe un mayor optimismo de manera que el 31,6% de la población cree que mejorará. Sobre ello es importante aclarar que se percibe una migración de una situación de ambiente estable a una mejor, manteniéndose en términos relativos la percepción negativa.

- **Percepción de la situación económica del país**

Con relación a la situación económica del país en el próximo año, la población cree que seguirá igual (57,4%), mientras que un 32,6% cree que empeorará y un 9,9% cree que mejora. (Tabla 29). Este mismo escenario se presenta para la percepción a 3 años, no obstante, el estrato que mayor incertidumbre y perspectiva negativa denota es el 4, donde el 50% cree que empeorará la situación debido al incremento de inseguridad, violencia y los acuerdos comerciales.

Tabla 28. Percepción de la situación económica personal

<i>Percepción actual con referencia a un año atrás</i>					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Mejoro	17,3%	9,4%	14,1%	18,2%	13,3%
Mantiene igual	51,9%	66,0%	56,6%	68,2%	60,8%
Empeoro	30,9%	24,5%	29,3%	13,6%	25,8%
<i>Percepción próximo año con referencia al año actual</i>					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Mejorara	29,6%	21,4%	43,4%	45,5%	31,6%
Se mantendrá igual	50,6%	57,9%	33,3%	43,2%	48,3%
Empeorara	19,8%	20,8%	23,2%	11,4%	20,1%

Fuente: Estudio Económico de Ipiales

Tabla 29. Percepción de la situación económica del país

Situación Económica del país dentro de un año					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Mejor	9,9%	8,8%	9,1%	15,9%	9,9%
Igual	54,3%	61,0%	56,6%	52,3%	57,4%
Peor	35,8%	30,2%	34,3%	31,8%	32,6%
Situación Económica del país dentro de 3 años					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Mejor	14,8%	10,7%	17,2%	6,8%	12,8%
Igual	46,9%	61,0%	47,5%	43,2%	52,5%
Peor	38,3%	28,3%	35,4%	50,0%	34,7%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Perspectiva actual para compras**

Al analizar las perspectivas de compras de las familias de Ipiales, se puede observar que ellas no creen que la actualidad sea el momento adecuado para la compra de bienes, como por ejemplo: electrodomésticos; con un 85,4% no realizarían compras en este momento (Tabla 30), esta percepción se observa en los estratos 1, 2, y 3, mientras que en el estrato 4 creen en una mayor proporción (22,7%) que sería el momento adecuado para adquirir un producto.

La percepción negativa se mantiene para la compra de bienes con precios superiores (90,1%), donde todos los estratos, incluyendo el 4, mantienen esta tendencia.

Así se puede argumentar que las perspectivas de compra son de incertidumbre futura.

Tabla 30. Perspectiva actual para realizar compras

Perspectiva actual para compra de bienes con Precio entre 1 smmlv y 4 smmlv					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Si	11,1%	9,4%	9,1%	22,7%	11,2%
No	86,4%	89,9%	86,9%	63,6%	85,4%
Ns / Nr	2,5%	0,6%	4,0%	13,6%	3,4%
Perspectiva actual para compra de bienes con Precio mayor a 50 smmlv					
	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Si	6,2%	3,1%	9,1%	6,8%	5,7%
No	88,9%	95,0%	90,9%	72,7%	90,1%
Ns / Nr	4,9%	1,9%	0,0%	20,5%	4,2%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Índice de confianza del consumidor (ICC)**

Para la construcción del índice se tuvo en cuenta la metodología usada por la Universidad de Michigan en Estados Unidos, para ello se realizaron 6 preguntas que buscan determinar factores microeconómicos y macroeconómicos de opinión al consumidor. El indicador se cuantifica de 0% a 100% y mide el grado de optimismo de los consumidores, entre más cerca a 100% mayor optimismo y confianza. Su importancia radica en percibir el comportamiento de las familias como agente que dinamiza la economía.

En Ipiales el ICC se encuentra en 33%, lo cual significa que existe una percepción negativa sobre el comportamiento económico de corto y mediano plazo (Tabla 31), esto repercutirá en el gasto de las familias debido a que serán más cuidadosas y en ocasiones reducirán los niveles de ahorro y lo desplazarán hacia el atesoramiento. Es importante que el lector observe que los estratos con mayores expectativas positivas hacia el futuro son los 3 y 4.

Tabla 31. Índice de confianza del consumidor por estrato

Índice Confianza al Consumidor Estrato 1 =	32
Índice Confianza al Consumidor Estrato 2 =	31
Índice Confianza al Consumidor Estrato 3 =	33
Índice Confianza al Consumidor Estrato 4 =	39
Índice Confianza al Consumidor Ipiales =	33

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

En general se puede argumentar que en el corto y el mediano plazo se espera una reducción en la demanda efectiva del municipio.

8.1.3 Entorno social. De acuerdo a las estadísticas del DANE, el bajo nivel de empleo de calidad y de ingresos, se refleja en mayores índices de pobreza, indigencia y necesidades básicas insatisfechas NBI de la población de Nariño con relación a la del resto del país.

Tabla 32. NBI departamento de Nariño

Necesidades Básicas Insatisfechas NBI Julio 30 de 2010			
Entidad	Personas en NBI		
	Cabecera (%)	Resto (%)	Total (%)
Total Nacional	19,65	53,51	27,78
Nariño	26,09	59,32	43,79
Pasto	11,07	38,48	16,2
Ipiales	17,67	57,67	30,66
Tumaco	48,74	48,66	48,7

Fuente: DANE

Sin embargo, si se compara la situación entre los dos últimos censos, en 1993 Nariño tenía un NBI del 56.3% que se redujo al 43.79% en el 2005; mientras que el índice de condiciones de vida se elevó del 57.02% al 69.25% en el mismo periodo. El mejoramiento de Nariño es superior en ambos casos al del país porque Colombia pasó del 35.80% al 27.6% de NBI y del 77.54% al 78.77% de Índices de Condiciones de Vida.

A pesar de esto, el Departamento se ubica en el puesto 17 entre 32 departamentos y el Distrito Capital de Bogotá, en cuanto a nivel de NBI y está lejos de alcanzar lo propuesto por los Estados del Mundo en la Cumbre del Milenio en cuanto a los niveles de pobreza e indigencia para el 2015: 28.5% y 8.8%, respectivamente.

A nivel de subregiones, el mayor porcentaje con población en NBI se registra en la Pacífico con un 63%, seguida por la del Norte con un 57% y Centro Occidente con 56%. Entre los municipios, solamente Pasto tiene un índice de NBI menor al nacional; 15 municipios están por debajo del índice promedio de NBI de Nariño, en tanto que 49 municipios tienen índices superiores al del departamento. Los municipios con NBI superiores al 70% son: Santa Bárbara, Cumbitara, La Tola, Mosquera, Arboleda, Magüí Payán, El Rosario, Francisco Pizarro, El Charco, Barbacoas, Roberto Payán, La Cruz y Córdoba.

- **Nivel de ingresos mensual del hogar (municipio de Ipiales)**

Independientemente de las actividades laborales que desempeñan los integrantes de los hogares en Ipiales se puede determinar que el mayor porcentaje se ubican en el rango de \$0 a \$500.000 de pesos (47,3) con mayor relevancia en los estratos uno y dos donde por situaciones de oportunidad laboral se acogen a este sueldo como ingreso principal para su hogar, es importante resaltar que para determinar el ingreso por hogar se realizó la sumatoria de los salarios de las

personas que se encuentran laborando dentro del grupo familiar, de ahí que es preciso resaltar que la mayoría de los hogares en Ipiales vive con el salario mínimo; de igual forma existen hogares (32,6%) en el cual sus ingresos se encuentran entre el rango de \$500.001 y menos de \$1.000.000 de pesos con mayor relevancia en el estrato tres donde existe una población con mejores oportunidades laborales. Por su parte el estrato 4 percibe ingresos mayores a \$2.000.000 de pesos, lo cual se correlaciona con las necesidades laborales presentadas en esta población (Tabla 33).

Tabla 33. Nivel de ingresos mensual por estrato

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Ipiales
\$0 a \$500.000	69,1%	50,9%	35,4%	20,5%	47,3%
\$500.001 a \$1.000.000	24,7%	36,5%	40,4%	15,9%	32,6%
\$1.000.001 a \$2.000.000	6,2%	12,6%	17,2%	27,3%	14,1%
\$2.000.001 a \$3.000.000	0,0%	0,0%	7,1%	18,2%	3,9%
Más de \$3.000.000	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	2,1%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

El estimativo de gastos de familias de la ciudad de Ipiales en un 60,8% se encuentra por debajo de los \$500.000 (Tabla 34), situación preocupante al considerar el mismo valor por concepto de ingresos que hace que los hogares se conviertan en modelos de economías de subsistencia y vulnerabilidad; de igual forma existen hogares que gastan entre \$500.000 y menos de \$1.000.000 con mayor significancia en los estratos dos (29,6%) y tres (27,3%) respectivamente. Por su parte una muestra muy reducida de la población plantea gastos por encima de los \$2.000.000 (estrato tres y cuatro).

Tabla 34. Nivel de egresos mensual por estrato

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Ipiales
\$0 a \$500.000	79,0%	65,4%	52,5%	29,5%	60,8%
\$500.001 a \$1.000.000	18,5%	29,6%	27,3%	11,4%	24,5%
\$1.000.001 a \$2.000.000	2,5%	5,0%	18,2%	25,0%	10,2%
\$2.000.001 a \$3.000.000	0,0%	0,0%	1,0%	15,9%	2,1%
Más de \$3.000.000	0,0%	0,0%	1,0%	18,2%	2,3%

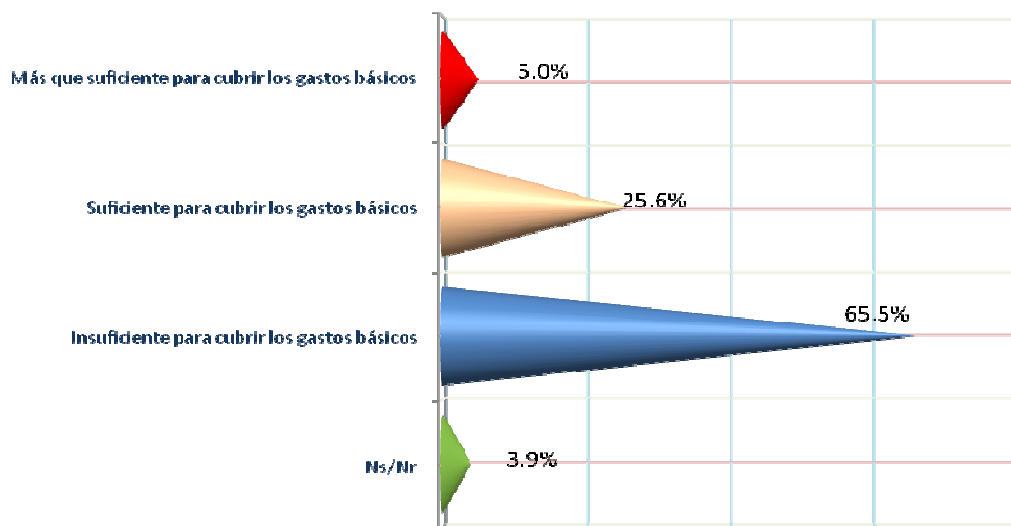
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Los últimos ítems justifican la tendencia de insuficiencia de los ingresos presentada en el Gráfico 22, según la cual, la renta es insuficiente para cubrir los

gastos (65,5%) y en algunos casos afirmando que son suficientes (25,6%) o más que suficientes (5%).

De los hogares identificados en el estudio los estratos dos (68,6%) y tres (66,7%) afirman que sus ingresos son insuficientes para cubrir los gastos básicos (Tabla 35), es decir que estos estratos evidencian una condición de vida precaria por suficiencia de ingresos aumentando en mayor proporción la pobreza relativa del municipio, por su parte la evaluación de suficiencia de la renta es calificada de mejor manera en los estratos uno y tres, lo cual demuestra la existencia de una mayor conformidad con los ingresos. En general se presenta que en todos los estratos de la ciudad existe una inconformidad con el ingreso percibido y esto se debe a los satisfactores del ser expuestos por Manfred Max-Neef, donde a medida “que mas tengo más quiero”.

Gráfico 22. Nivel de suficiencia de los ingresos



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Tabla 35. Nivel de suficiencia de los ingresos

	Estra. 1	Estra. 2	Estra. 3	Estra. 4	Total
Más que suficiente para cubrir los gastos básicos	4,9%	6,9%	1,0%	6,8%	5,0%
Suficiente para cubrir los gastos básicos	32,1%	21,4%	28,3%	22,7%	25,6%
Insuficiente para cubrir los gastos básicos	58,0%	68,6%	66,7%	65,9%	65,5%
Ns/Nr	4,9%	3,1%	4,0%	4,5%	3,9%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Indicadores de desigualdad social**

Según la investigación, la Tabla 36, permite establecer que en los diferentes estratos de la ciudad de Ipiales no existe una marcada desigualdad en los ingresos, debido a que ningún indicador sobrepasa el 0,5 de valor; sin embargo, los estratos dos y tres tienen una desigualdad mayor de su renta con respecto a los demás, esto debido a que en ellos se concentra el mayor porcentaje de población y esto ocasiona que exista menor estandarización en el informe de salario percibido, esto también repercute en el índice de Theil, cuyas medida está muy cercana a cero, pero con referencia a los estratos uno y cuatro representa un mayor hito. Por su parte el indicador de redundancia relativa permite observar que los estratos con mayores posibilidades de sostenibilidad de la desigualdad entre los estratos analizados son el tres y el cuatro, debido a que estos indicadores son mayores a los demás.

Por su parte, se podría decir que en la ciudad de Ipiales existe una conducta normal en cuanto a la distribución del ingreso, que si bien no puede considerarse una excelente forma de redistribución, tampoco representa una entropía económica. Así mismo, el índice de Theil demuestra un nivel adecuado de la distribución relativa de la renta y concuerda con el índice de redundancia relativa que argumenta que estos indicadores pueden mejorarse en el mediano plazo. Esto se correlaciona con la curva de Lorenz de Ipiales donde el 51% de las familias de menores ingresos reciben el 24,6% del total del ingreso de la ciudad, en contraste al 49% de familias de estratos superiores, que recibe el 75,4% del total de ingresos (Gráfico 23).

Tabla 36. Indicadores de desigualdad por estrato

Ipiales	Estrato 01	Ind. Gini:	0,216
		Indice de concentración T de Theil o Redundancia:	0,108
		Redundancia relativa:	0,057
	Estrato 02	Ind. Gini:	0,268
		Indice de concentración T de Theil o Redundancia:	0,117
		Redundancia relativa:	0,053
	Estrato 03	Ind. Gini:	0,304
		Indice de concentración T de Theil o Redundancia:	0,125
		Redundancia relativa:	0,063
	Estrato 04	Ind. Gini:	0,196
		Indice de concentración T de Theil o Redundancia:	0,102
		Redundancia relativa:	0,062
		Ind. Gini:	0,265
		Indice de concentración T de Theil o Redundancia:	0,120
		Redundancia relativa:	0,046

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

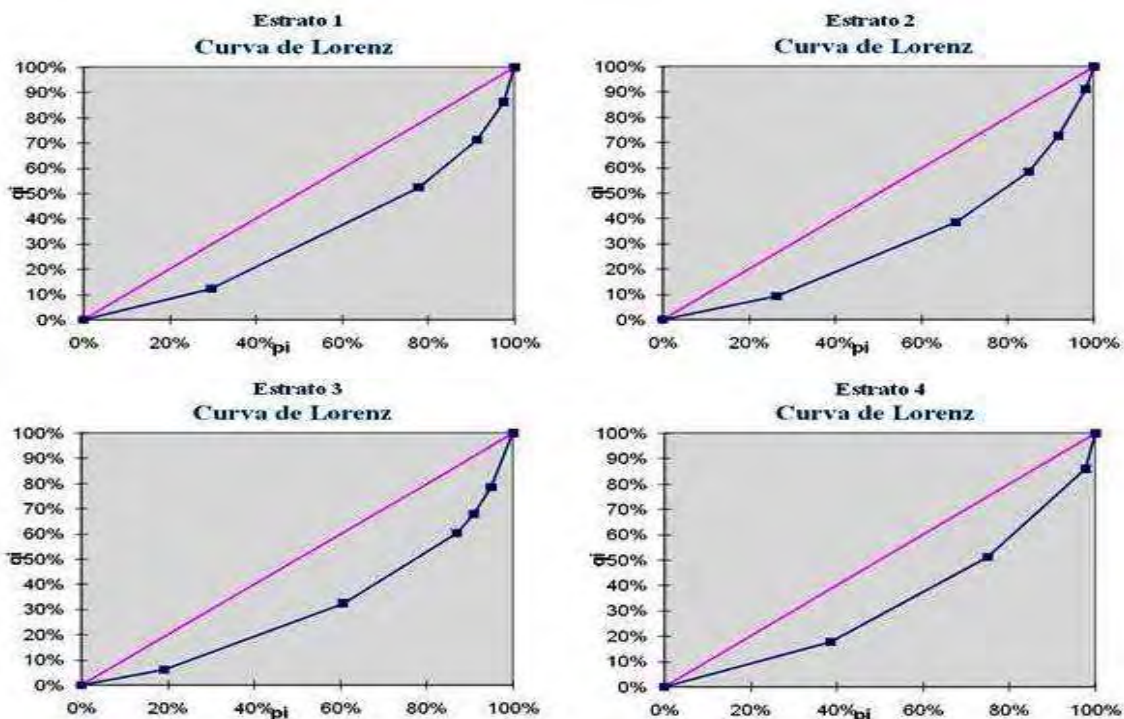
Gráfico 23. Ipiales curva de Lorenz



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Similar ejercicio se realizo para los diferentes estratos del municipio, de manera que pueden analizar en el Gráfico 24

Gráfico 24. Curva de lorenz por estrato

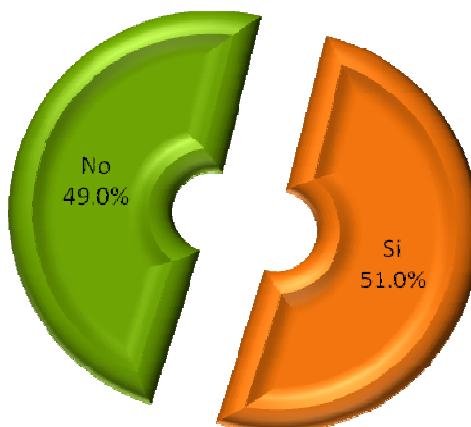


Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Afiliación al sistema de seguridad social**

El sistema general de seguridad social (Ley 30 de 1993) se propuso como uno de los mayores retos gubernamentales para cubrir una universalidad en el aseguramiento de salud, pensión y riesgos profesionales para la población; de los hogares encuestados el 51% se encuentran bajo este sistema, mientras que para el 49% de la población debido a múltiples razones no están bajo este contexto de salud (Gráfico 25).

Gráfico 25. Afiliación al sistema de seguridad social



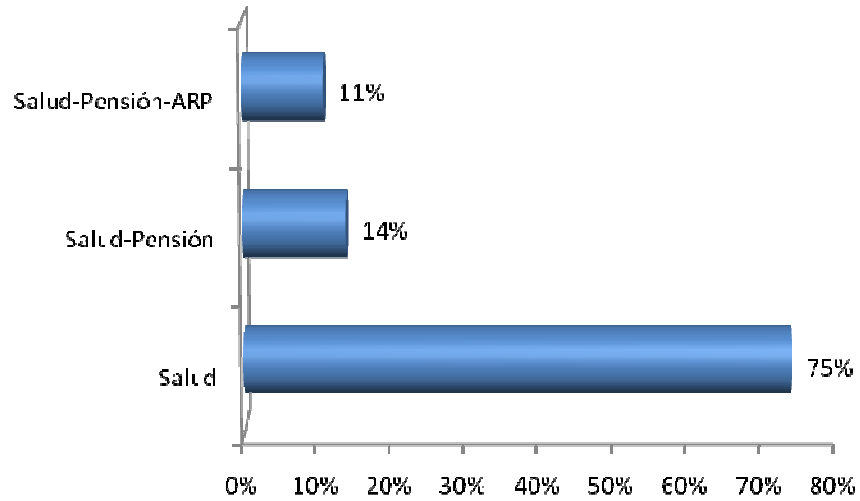
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Afiliación diferenciada al sistema de seguridad social**

Del total de personas afiliadas al sistema de seguridad social, el 74% está inscrito a salud, mientras que el 14% a salud y pensión, y el 11% a salud, pensión y ARP (Gráfico 26). Esto implica solo la cuarta parte de la población posee una garantía como amparo para la vejez.

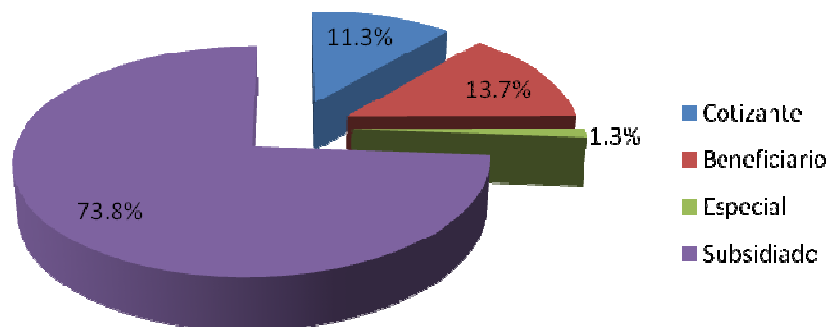
De esta población, el 73,8% se encuentra dentro del régimen de salud subsidiado (Gráfico 27), lo cual representa una problemática a nivel de costo fiscal para el gobierno debido a 2 aspectos: 1. La estructura de mercado es tan ineficiente que los pocos empleos que genera no son de calidad, y 2. Porque se está permitiendo un fenómeno nacional donde los trabajadores independientes no cotizan salud y aprovechan las oportunidades para afiliarse al sistema subsidiado.

Gráfico 26. Afiliación diferenciada al sistema de seguridad social



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Gráfico 27. Régimen social en salud



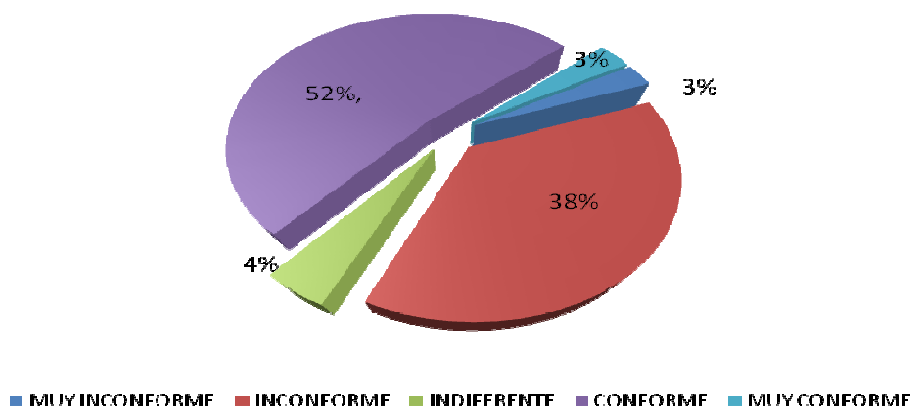
Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

- **Percepción de satisfacción del régimen social en salud**

Dentro del contexto municipal las condiciones que muestran los servicios de salud no se ajustan a los requerimientos del usuario, muchas veces las dolencias y

enfermedades son subsanadas simplemente con medicamentos como diclofenaco y acetaminofen, que si bien se encuentran en el POS, no ayudan en mucho al paciente; esto constituye en el pilar para el 41% de la población afiliada se demuestre inconforme, y un 4% se muestre indiferente. Sin embargo, el 55% argumenta que se encuentra conforme frente al servicio (Gráfico 28)²⁶.

Gráfico 28. Satisfacción del régimen social en salud



Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Quienes se encuentran bajo el régimen subsidiado o especial son los que se muestran mayor inconformidad con el servicio, mientras que los cotizantes y beneficiarios argumentan están conformes con el servicio; sin embargo, en ningún régimen social en salud se observa que existe un alto grado de conformidad (Tabla 37).

Tabla 37. Satisfacción por régimen social en salud

	MUY INCONFORME	INCONFORME	INDIFERENTE	CONFORME	MUY CONFORME
COTIZANTE	6,3%	21,8%	8,5%	61,3%	2,1%
BENEFICIARIO	2,3%	22,1%	7,6%	61,6%	6,4%
ESPECIAL	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SUBSIDIADO	0,0%	44,6%	10,9%	41,8%	2,7%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

²⁶ PROFAMILIA establece que en Nariño, para el 2005, la insatisfacción en el sistema de salud fue un factor importante para no consultar al médico, de ese modo el 6,6% considera malo el servicio de manera que no asiste a consulta; el 4,3% no confía en los médicos; y 1,3% establece que existen tramites excesivos para ser atendido.

- **Percepción de seguridad**

En la Tabla 38 se observa que más del 85% de las familias en Ipiales creen que la ciudad es insegura, esta idea se estandariza en todos los estratos de la sociedad; este aspecto afecta el bienestar de las personas y se convierte en una evidencia de las principales necesidades de la sociedad civil.

Tabla 38. Percepción de seguridad por ciudad

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Muy segura	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,3%
Segura	12,3%	8,8%	15,2%	22,7%	12,8%
Inseguro	70,4%	67,3%	61,6%	50,0%	64,5%
Muy inseguro	16,0%	21,4%	22,2%	22,7%	20,6%
Ns / Nr	1,2%	1,9%	1,0%	4,5%	1,8%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

Por su parte, el análisis por barrios deja percibir que en estratos 1, 2 y 3, existe un alto nivel de percepción de inseguridad (>65%), contrario a lo que piensa el estrato 4 donde se argumenta que la seguridad privada es la solución y creen que tienen problemas de inseguridad no internos, sino por barrios de estratos bajos ubicados en sectores aledaños (Tabla 39).

Tabla 39. Percepción de seguridad por barrio

	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Total
Muy segura	2,5%	0,6%	0,0%	0,0%	0,8%
Segura	17,3%	29,6%	22,2%	52,3%	27,7%
Inseguro	61,7%	49,1%	59,6%	31,8%	52,5%
Muy inseguro	17,3%	20,1%	18,2%	13,6%	18,3%
Ns / Nr	1,2%	0,6%	0,0%	2,3%	0,8%

Fuente: Estudio Socioeconómico de Ipiales

8.1.4 Entorno jurídico. El entorno jurídico que influencia a Cámara de Comercio de Ipiales y por ende al Departamento de Proyectos y Competitividad Regional se ve representado por las siguientes leyes, decretos y códigos:

Constitución Nacional.

Código de Comercio.

Circular Única emanada de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Código de Procedimiento Civil.
Código Contencioso Administrativo.
Código Disciplinario Único.
Código Sustantivo del Trabajo.
Estatuto Tributario.

Decreto Nacional No. 475 del 26 de Febrero de 1960 emanado por el entonces Ministerio de Fomento y Desarrollo bajo el cual se crea la Cámara de Comercio de Ipiales.

LEY 1340 de 2009 por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia.

LEY 1341 del 30 de Julio de 2009 por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.

LEY 1273 de enero 5 de 2009 por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos" y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.

LEY 1266 de Diciembre 31 de 2008 por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

LEY 1258 de Diciembre 5 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

Resolución No. 0166 de 2008 Por medio de la cual se modifica y adopta el Manual para la Contratación y Compra de Bienes y Servicios de Cámara de comercio de Ipiales.

CONPES 3484 de Agosto de 2007 aprueba la "Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

LEY 1150 de 2007 art. 18 el cual habla sobre las causales de inhabilidad por parentesco o por matrimonio, los vínculos desaparecen por muerte o por disolución del matrimonio.

CONPES 3439 de 2006, referente a Productividad y Competitividad se establece que las políticas relacionadas con estas temáticas se guiarán por lo establecido en

la Agenda Interna y la Visión Colombia 2019, así como por el Marco Fiscal de Mediano Plazo. Los objetivos que se buscan son: incrementar la productividad, haciendo énfasis en el desarrollo de la mipymes.

El Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3439 estructura el Sistema Nacional de Competitividad. De este sistema cabe mencionar las Comisiones Regionales de Competitividad.

CONPES 3527 de 2008, referente a la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad. Los 15 planes de acción son los siguientes: (1) sectores de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) competitividad en el sector agropecuario, (4) formalización empresarial, (5) formalización laboral, (6) ciencia, tecnología e innovación, (7) educación y competencias laborales, (8) infraestructura de minas y energía, (9) infraestructura de logística y transporte, (10) profundización financiera, (11) simplificación tributaria, (12) TIC, (13) cumplimiento de contratos, (14) sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y (15) fortalecimiento institucional de la competitividad.

Decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la secretaría técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

Circular Externa 002 del 25 de abril de 2006 emanada de la Superintendencia de industria y Comercio (SIC).

LEY 905 de 2004 Por la cual se modifica la ley 590 de 2000, crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FOMIPYME-, con el objeto de otorgar recursos de cofinanciación a programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no bancarios dirigidos a su fomento y promoción.

CONPES 3280 de 2004 “Optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial” define que: “Uno de los objetivos de política de la actual administración es contar con una economía más competitiva y dinámica, capaz de impulsar un crecimiento económico sostenible y fortalecer las capacidades regionales de enfrentar la competencia tanto en el mercado interno como en los mercados externos, de generar empleo y de alcanzar una mayor cohesión social”.

Resolución 5580 de 2004 la cual habla sobre la presentación de informes referidos a los planes de mejoramiento ante contraloría, sus plazos y formatos.

Resolución N°334 del 15 de enero de 2003.

Resolución N°16451 del 20 de junio de 2003.

LEY 734 de 2002 (C.D.U), artículos 37, 38 y 54 y los artículos 8o. de la Ley 80 de 1993 y 113 de la Ley 489 de 1998, y en las normas que los modifiquen o complementen, que hablan sobre la celebración de contratos referidos a la función pública en especial a las Cámaras de Comercio en donde se prohíbe el suministro de bienes o servicios, directamente o por interpuesta persona quienes se encuentren en los supuestos de que tratan las inhabilidades, impedimentos y el régimen de conflictos de interés previsto para los particulares que ejerzan funciones públicas.

LEY 715 de 2001 asigna funciones a los departamentos y a los municipios como promotores del desarrollo económico, de asociaciones y alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo empresarial e industrial y actividades generadoras de empleo.

Decreto ley 262 de 2000.

Decreto Reglamentario 726 artículos 4 de 2000 y 85 del Código de Comercio, y demás normas que reglamentan las Calidades de los Miembros electos de la Junta Directiva de Cámara de Comercio y su reconocida honorabilidad de que trata el primer inciso del artículo 85 del Código de Comercio.

LEY 488 del 24 de diciembre de 1998, artículo 79 mediante la cual se crea la Defensoría del Contribuyente en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas en esta ley y sus funciones se estructuraron en el artículo 31 del Decreto 1071 de junio 26 de 1999.

LEY 446 de 1998 En relación con el ejercicio por parte de esta Superintendencia de las facultades en materia de competencia desleal, atribuidas en la, la honorable Corte Constitucional, mediante Sentencia 649 de 2001.

LEY 222 de 1995 los miembros de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio tienen el carácter de administradores.

Resolución 005 del 3 de abril de 1995 del Consejo Nacional de Normas y Calidades oficializó con carácter de obligatoria la norma técnica colombiana 1: 000 Metrología, Sistema Internacional de Unidades (cuarta revisión).

Decreto 2153 de 1992 y sus normas concordantes, complementarias o modificatorias.

La Ley de Fronteras (Ley 191 de 1995), por medio de la cual se dictan disposiciones sobre las zonas de frontera.

8.1.5 Entorno tecnológico. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son equivalentes en el mundo moderno a lo que fue la Revolución Industrial en el siglo XVIII, en términos de la transformación que representan para la sociedad. Esta transformación cobija todos los ámbitos: el social, el político, el económico y el personal de los ciudadanos. Colombia no puede quedarse rezagada del proceso de adopción y masificación de estas tecnologías porque, si lo hiciera, corre el riesgo de aislarse del mundo. El país tampoco puede permitir que los grupos menos favorecidos de su población se marginen de la adopción y uso de las TIC porque así se acentuaría la desigualdad social.

El Gobierno Nacional se ha comprometido con un Plan Nacional de TIC 2008-2019 (PNTIC) que busca que, al final de este período, todos los colombianos se informen y se comuniquen haciendo uso eficiente y productivo de las TIC, para mejorar la inclusión social y aumentar la competitividad.

Para lograr este objetivo se proponen una serie de políticas, acciones y proyectos en ocho ejes principales, cuatro transversales y cuatro verticales. Los ejes transversales cubren aspectos y programas que tienen impacto sobre los distintos sectores y grupos de la sociedad. Los ejes verticales se refieren a programas que harán que se logre una mejor apropiación y uso de las TIC en sectores considerados prioritarios para este Plan. Los ejes transversales son: 1) Comunidad 2) Marco regulatorio, 3) Investigación, Desarrollo e Innovación y 4) Gobierno en Línea. Los cuatro ejes verticales son: 1) Educación, 2) Salud, 3) Justicia, y 4) Competitividad Empresarial.²⁷

- **Análisis comparativo**

En lo que va del siglo XXI Colombia ha dado un salto dramático en conectividad, 42 millones de suscripciones móviles al finalizar la década (menos de 2 millones en 2000) y alrededor de tres millones y medio de suscripciones a Internet representan un fenómeno cuyas consecuencias en la economía y la cultura son difíciles de prever. Si por cada suscripción hay siete usuarios, significa que más del 50% de la población tiene acceso a Internet.

²⁷ MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan Nacional TIC 2008 – 2019. P. 03

En la red social Facebook hay once millones colombianos que tienen cuenta, Colombia ocupa la posición trece en el mundo en número de usuarios de esa red, otras redes sociales y microbloggings del tipo Twitter van en ascenso.

A pesar del salto hacia la conectividad; hay enormes brechas, regiones desconectadas, anchos de banda precarios, estratos bajos sin acceso, altas dosis de analfabetismo digital, son algunas de las características que deben ser superadas. El número de computadores es aún muy bajo (menos de 15% de penetración).

El acceso universal es un objetivo prácticamente obvio de política pública. También es evidente que la política pública debe contar con estrategias de largo plazo. Cualquier plan nacional que promueva el uso de las tecnologías de la información debe tener alcance de, al menos, una década.

Por otra parte, al examinar del Plan Vive Digital del Gobierno Santos se destaca el objetivo general siguiente: "Impulsar la masificación del uso de Internet para dar un salto hacia la prosperidad democrática". Sin duda, un primer vistazo al plan deja la sensación de un trabajo sesudo, en el que se plantea el proceso como el de construcción de un ecosistema digital caracterizado por importantes interrelaciones entre sus componentes. Resulta acertada la clasificación de infraestructura, usuarios, servicios y aplicaciones como los ejes básicos de tal ecosistema.²⁸

El impacto del Plan va mucho más allá de la tecnología, pues es necesario reconocer que el desarrollo de las TIC ha desencadenado un cambio estructural en lo productivo y en lo social; su uso ha llevado a una revolución del conocimiento, que ha transformado la forma como se produce, divulga y utiliza la información en la sociedad; ha cambiado las costumbres y la forma cómo interactúan las personas; ha mejorado las oportunidades para grandes grupos de la población tradicionalmente excluidos y ha aumentado la movilidad dentro de la sociedad. Por otra parte, estas tecnologías han producido una revolución en el aprendizaje, cambiando la forma como las personas aprenden y el rol de los alumnos y de los maestros, además de ofrecer herramientas para continuar el proceso a lo largo de la vida.

En las empresas, la implementación de estas tecnologías ha llevado a una nueva configuración de los procesos, para hacerlos más eficientes al permitir aumentar la movilidad y la rapidez con que se llevan a cabo. Al mismo tiempo, las TIC han contribuido a disminuir los costos de transacción, al hacer que los procedimientos sean menos pesados, más interconectados y más descentralizados. También han facilitado la inserción en la economía global de las empresas y que sea provechen

²⁸ PLAN NACIONAL TIC Y COLOMBIA DIGITAL. Disponible en http://www.eltiempo.com/blogs/colombia_digital/2011/11/plan-nacional-tic-y-colombia-v.php.

y se generen mayores economías de escala. Así, en muchos negocios, empresas y sectores de la economía, estas tecnologías han llevado a un crecimiento acelerado en los últimos años. Finalmente, las TIC potencian y retan la capacidad de investigar, desarrollar, innovar y emprender.

Esta dinámica que han generado las nuevas tecnologías, ha abierto la brecha digital, que se refleja en un desequilibrio en el acceso al conocimiento entre diferentes países o grupos y organizaciones sociales, pues los individuos y las organizaciones que logran apropiarse de ellas, aprovechándolas para su propio beneficio, tienen muchas ventajas frente a quienes no lo hacen. Aquellos que no se apropian adecuadamente de ellas no logran competir y crecer en el entorno económico global. Esta situación es preocupante en Colombia, por lo cual el Plan toma gran pertinencia.

El desarrollo exitoso del plan requiere de dos aspectos críticos: por una parte, que cuente con la participación activa de todas las instituciones del Estado, con un rol principal de los gobiernos regionales; así como la sociedad civil, el sector privado, la academia y la comunidad científica, por otra, que su ejecución se mantenga en el largo plazo, evolucionando en el tiempo, para lo cual se deberá revisar permanentemente y editar actualizaciones al menos cada dos años, para hacerlo dinámico, ajustarlo y afinarlo, de acuerdo con la situación del entorno mundial y del país y con los nuevos desarrollos tecnológicos.

Con el fin de entender la situación de Colombia en el contexto internacional, es importante referirse a las publicaciones de varios organismos internacionales que se han dado a la tarea de construir indicadores para evaluar en forma comparativa el desempeño de los países y establecer las variables relevantes que determinan su grado de preparación para aprovechar los beneficios de las TIC.

Dichas mediciones permiten no sólo establecer la línea de base para evaluar la situación actual en términos de adopción y uso de estas tecnologías, sino que sirven para la formulación de políticas que mejoran la competitividad y el uso y apropiación de las mismas.

A continuación se muestran algunos de los índices más representativos a nivel mundial y las posiciones que ha ocupado Colombia durante los últimos años en estas mediciones.

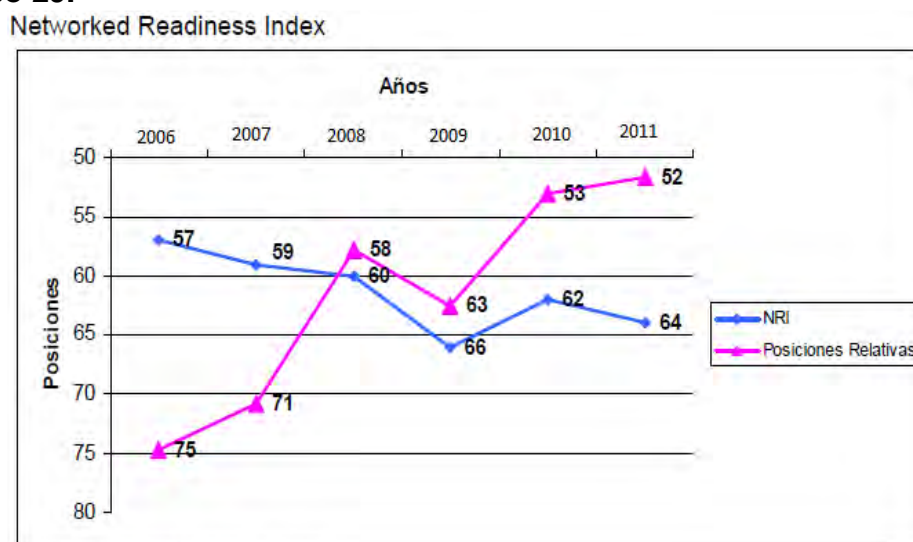
El Foro Económico Mundial conjuntamente con INSEAD²⁹ desarrolla anualmente el NetworkedReadinessIndex³⁰ (NRI), el cual busca medir el grado de preparación de una nación para aprovechar los beneficios de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad. El NRI se compone de tres sub-índices: ambiente de la nación para el

²⁹ Institut Européen d'Administration des Affaires (Escuela de Negocios en Francia)

³⁰ Tomado de: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Information%20Technology%20Report/index.htm>.

desarrollo de TIC (33%), preparación de los actores relevantes de la nación (individuos, empresas y gobierno) (33%) y utilización de las TIC por parte de los actores (33%).

Gráfico 29.



Foro Económico Mundial e INSEAD

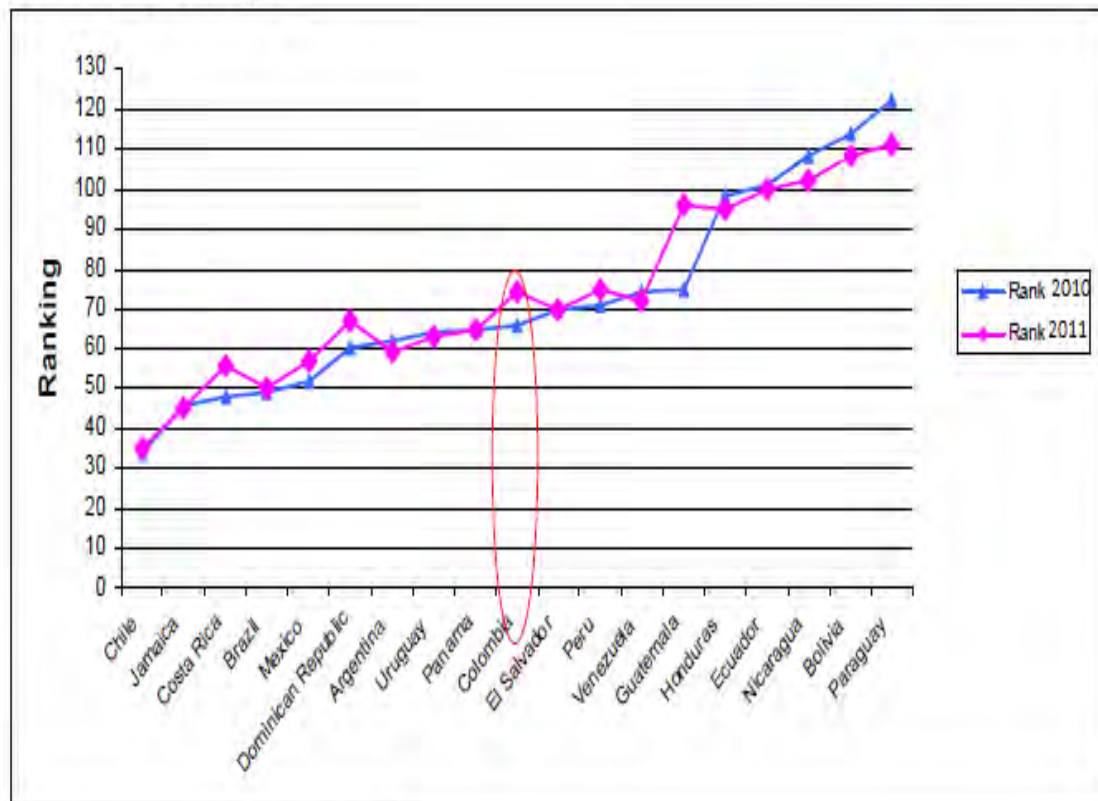
En la medición de 2010 - 2011 Colombia se encuentra ubicada en la posición 64 entre 122 países, con una calificación de 3.59 (sobre un máximo de 7,0), después de otros países de Latinoamérica, como Chile (31), Jamaica (45), México (49), Brasil (53), Costa Rica (56), Uruguay (60), El Salvador (61) y Argentina (63), según se muestra en el gráfico siguiente. El país ha perdido siete posiciones en el “ranking” del NRI entre el 2005 y el 2011.

Es importante anotar que la metodología del NRI hace que estas posiciones no sean estrictamente comparables, porque cada año el número de países incluidos en el cálculo, varía. Para corregirlo, se puede hacer una normalización a la media, y así sí efectuar la comparación. Al tener en cuenta las posiciones relativas, Colombia ha mejorado su ubicación en el ranking en los últimos cinco años, logrando un ascenso según se muestra en el gráfico anterior³¹

³¹La posición relativa se calcula normalizando a 100 las posiciones del NRI a partir de la siguiente ecuación $((NRI-1)*100/TP)$, en donde NRI representa la posición en el ranking del Foro Económico Mundial y TP es el número total de países en el estudio. Del 2005 al 2006 se incluyen 14 nuevos países en la muestra (Albania (106), Armenia (142), Azerbaijan (145), Benin (149), Cambodia (155), Camerón (156), Guyana (181), Kazakhstan (194), Kuwait (197) y Kirguiz Rep (198)) y se retiraron 3 (Angola (108), Malawi (163) y Zambia (209)). En el periodo del 2006 al 2007 se incorporan 10 países; siete nuevos (Burundi (121), Lesotho (116), Zúrranme (110), Nepal (108), Burkina Faso (99), Mauritania (87) y Barbados (40)) y los tres que estaban en el índice del 2004-2005 y se habían retirado en el periodo posterior.

Gráfico 30.

Índice de Tecnología



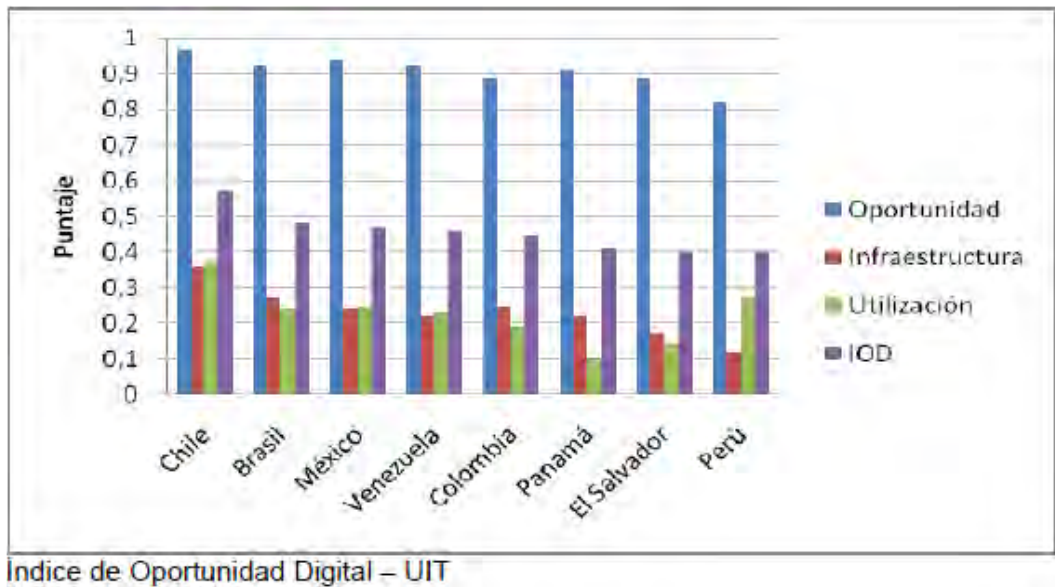
Foro Económico Mundial e INSEAD

- **Índice de oportunidad digital**

La Unión Internacional de Telecomunicaciones –UIT- publica el Índice de Oportunidad Digital (IOD), el cual busca hacer una evaluación comparativa entre los países, con relación a las TIC, con el fin de hacer seguimiento a las metas adquiridas en la Cumbre de la Sociedad de la Información. El Índice de Oportunidad Digital se compone de once variables discriminadas en tres categorías: 1. Oportunidad (1/3), Infraestructura (1/3) y Utilización (1/3). El puntaje máximo de cada componente es 10.³²

³² MINISTERIO DE TECNOLOGÍA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019. P 17.

Gráfico 31. Índice de oportunidad digital



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT

En la evaluación del 2010, Colombia se encontraba en la posición 80 entre 180 países, con una calificación de 0,45 sobre 1, con calificaciones para las tres categorías: Oportunidad (0,89), Infraestructura (0,25) y Utilización (0,19). En el año inmediatamente anterior, nuestro país había ocupado la posición 88, lo cual muestra un avance importante en materia de utilización.

- **Desarrollo y uso tecnológico**

El Gobierno nacional ha venido desarrollando diversas iniciativas y proyectos relacionados con TIC, en diferentes áreas tales como comunicaciones sociales, educación, salud, justicia y competitividad en el sector empresarial.

En este sentido, y partiendo de la importancia de fomentar el uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente en zonas apartadas y de estratos bajos del país, se originaron los programas sociales del Ministerio de Comunicaciones³³, continuidad de los programas de alto impacto social y promover la competitividad regional.

Atendiendo estos lineamientos de política en telecomunicaciones, el programa Compartel ha desarrollado cinco líneas (Telefonía Rural Comunitaria, Telecentros, Conectividad en banda ancha para instituciones públicas, Ampliación y Reposición

³³ Con la expedición de la Ley de Servicios Público Domiciliarios – Ley 142 de 1994, en la cual se le asignó al Fondo de Comunicaciones la tarea de invertir en programas de telefonía social.

de Redes de TPBC y Ampliación de Redes de Banda Ancha con énfasis en el sector MIPYMES, realizando una inversión aproximada de 876 mil millones de pesos.

El programa Compartel nace con el proyecto de Telefonía Rural Comunitaria, el cual se ha desarrollado en dos fases colocando 10.045 puntos, beneficiando a un 100% de las localidades rurales. En el mismo sentido, a lo largo de la operación de las tres fases del proyecto “Telecentros”, se han instaurado un total de 149.014 Telecentros, que prestan los servicios de telefonía e Internet en todos los municipios de país. Adicionalmente, a través de diversas estrategias, se han instaurando 140 telecentros en instituciones educativas y 40 más por ampliación y reposición. En total se ha beneficiado a más de 5'000.000 de personas.

El proyecto de conectividad en banda ancha para instituciones públicas a la fecha ha previsto beneficiar 15.525 instituciones públicas, de las cuales 10.695 se encuentran activamente en operación y las restantes 4.830 quedarán conectadas en el transcurso del 2012. Adicionalmente se han capacitado de 34.914 personas en temas relacionados con la utilización y el aprovechamiento del servicio de conectividad³⁴

El Programa Computadores para Educar - CPE surgió en el año 2000, con el propósito de facilitar el acceso a las TIC a instituciones educativas públicas, mediante el reacondicionamiento, ensamble y mantenimiento de equipos, y promover su uso y aprovechamiento significativo con el desarrollo de una estrategia de acompañamiento educativo.

Esta iniciativa de gobierno se constituyó a partir de las directrices del documento CONPES 3063 de 1999, y pretende alcanzar diferentes sectores de la población y economía colombiana, al fomentar la responsabilidad social empresarial, aumentar las habilidades de más de 200 técnicos, promueve el aprendizaje y validar los conocimientos de los jóvenes de últimos semestres de ingeniería encargados del acompañamiento educativo, impulsar procesos pedagógicos alternativos, prevenir impactos ambientales, fomenta la innovación y lo más importante, se constituye como una primera aproximación a la tecnología para más de 2 millones y medio de niños del país que descubren, a través de este programa, nuevas formas de aprender.

La política de acceso, uso y apropiación de las TIC en las sedes educativas, es una preocupación nacional de sentida importancia y la responsabilidad de su desarrollo es compartida especialmente por el Ministerio de Comunicaciones, el Ministerio de Educación Nacional y el SENA.

³⁴ MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019. P 28

El uso de las TIC en el contexto escolar tiene implicaciones en las metas de cobertura, acceso, uso y apropiación del Ministerio de Comunicaciones, en los recursos y medios que integra la Política de Calidad del Ministerio de Educación Nacional y en la misión de formación técnica y profesional del SENA; razón por la cual avanzar en este propósito requiere de la coordinación de esfuerzos y fortalecimiento de la participación a todos los niveles.³⁵

En lo referente al uso de las TIC en el sector de la salud, Colombia ha definido ocho componentes claves:

- El Sistema Integral de Información de la Protección Social – SISPRO, que está estructurado alrededor de una bodega de datos e integra, entre otros, el Registro Único de Afiliados a la Protección Social -RUAF-, el Sistema de Información para la Regulación del Mercado de Medicamentos –SISMED-, el Sistema de Información para la operación territorial del Régimen Subsidiado en Salud – SISSUB-, la Plantilla Integrada de Liquidación de Aportes – PILA-, el Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud – RIPS, CUENTAS DE SALUD y Transporteseguro de archivos- TSA-.
- El Registro Único de Afiliados –RUAF-, que contiene el registro de los afiliados al Sistema Integral de Seguridad Social (Salud, Pensiones, Riesgos Profesionales), a Subsidio Familiar, a Cesantías, y de los beneficiarios de los programas y subsidios que se presten a través de la red de protección social, tales como los que ofrecen el Sena, ICBF, Acción Social y otras entidades.
- La Planilla Integrada de Liquidación de Aportes - PILA-, que maneja el pago único y automatizado de aportes a la seguridad social.
- El Sistema Obligatorio de Garantía en Calidad de Salud – SOGB, que registra y valida la información sobre prestación de servicios de salud.
- El Fondo de Solidaridad y Garantía –FOSYGA-, que registra la información de Afiliados y beneficiarios al Sistema General de Salud para manejar el proceso de Compensación
- El Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud – RIPS-, que registra de la información de los prestadores de servicios de salud.
- El Sistema de Vigilancia en Salud Pública - SIVIGILA, que maneja el conjunto de usuarios, normas, recursos técnicos, financieros y de talento

³⁵ MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019. P 32

humano, organizados entre si para la recopilación, análisis, interpretación, actualización, divulgación y evaluación sistemática y oportuna de la información sobre eventos en salud, para la orientación de las acciones de prevención y control en salud pública.

En el área de Justicia, la situación de sistemas de información, en términos de número de despachos sistematizados e infraestructura, es la siguiente:

Tabla 40.

Sistematización de Despacho				
Despachos	Cantidad de Despachos	Cantidad de Despachos Sistematizados	Porcentaje de despachos Sistematizados	Porcentaje de despachos por sistematizar
Corte Suprema de Justicia	23	23	100%	0%
Consejo de Estado	27	27	100%	0%
Sala Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura	7	7	100%	0%
Tribunales superiores	405	364	90%	10%
Tribunales Administrativos	144	135	94%	6%
Sala Disciplinaria de los Consejos Seccionales	56	56	100%	0%
Juzgados Capitales	1691	1630	96%	4%
Juzgados Municipios	1877	0	0%	100%

Fuente: MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019.

En el año 1999 el Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción estableció una Unidad de Gobierno en Línea que acompañara a la Unidad de Eficiencia en la reforma de procedimientos y trámites innecesarios de la administración Pública y la posterior oferta de información en línea sobre los mismos.

En el año 2000 esta unidad se integró como una de las estrategias de la Agenda de Conectividad, actualmente en el Ministerio de Comunicaciones. El objetivo de Gobierno En Línea es la construcción de un Estado más eficiente, más transparente, más participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos y las empresas, mediante el aprovechamiento de las TIC. Esta estrategia se desarrolla a partir de dos grandes componentes: *Servicios de Gobierno En Línea e Intranet Gubernamental*.

Cubren las soluciones apalancadas en TIC para facilitar la solicitud de servicios al

Estado por parte de los ciudadanos, empresarios y las mismas entidades del Estado y las que facilitan el cumplimiento de las obligaciones de los ciudadanos y empresarios, incluidas las siguientes:

- Sistemas transversales y cadenas de trámites. Corresponden a sistemas de información utilizados por varias entidades públicas de diferentes sectores.
- Sistemas Sectoriales: sistemas de información o soluciones informáticas desarrollados por entidades públicas de un sector en particular.
- Portales de Acceso: es un punto de entrada a la información y servicios que las entidades públicas han provisto para los ciudadanos.³⁶

- **TIC y competitividad empresarial**

En los últimos años, se han realizado en Colombia esfuerzos de carácter público y privado para promover la utilización TIC en el sector productivo. Estos esfuerzos han sido un poco aislados, pero se han combinado con una serie de eventos muy favorables desde el punto de vista de la inversión productiva. La conjunción de estos factores ha contribuido a aumentar de manera importante la masificación de estas tecnologías en algunos sectores y grupos de empresas, pero otros aún se encuentran rezagados. Por ello es tan importante integrar las estrategias para el sector productivo a través del Plan Nacional de TIC para lograr disminuir la brecha digital que se ha estado profundizando

El Gobierno Nacional ha contribuido a la difusión de las TIC en el aparato productivo a través, en primer lugar, del incentivo a la competencia en el mercado de las telecomunicaciones. El modelo normativo y de regulación colombiano ha promovido la competencia y esto se ha reflejado en una expansión importante del acceso a internet a través de varios operadores que compiten y han hecho disminuir los costos de acceso. Esto se ve en una penetración cada vez mayor del internet que contrasta con la de otros países como México, por ejemplo, que tiene un modelo en donde hay menor competencia

El programa Compartel de telefonía rural ha desarrollado en los últimos años estrategias centradas en la mejora del acceso a las infraestructuras de comunicaciones y a las TIC en regiones más apartadas y para las MIPYMES. El Ministerio de Comunicaciones, a través de este y otros programas como Territorios Digitales ha promovido formación en el uso productivo al interior de las empresas. Con la promulgación de una normatividad sobre comercio electrónico y

³⁶ MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019. P 47

la certificación digital ha buscado que estas herramientas se usen en estas unidades productivas.

Al mismo tiempo, se ha mejorado la apropiación de TIC en la Administración Pública, mediante la provisión de herramientas y estándares que facilitan la relación de las empresas con el gobierno (automatización y virtualización de trámites, etc.) y la instauración de un marco legal que habilita la realización de procedimientos administrativos contractuales en formato digital.

Estas acciones concretas se han desarrollado en un contexto general muy favorable para la inversión que ha permitido que muchas empresas hayan destinado recursos a la compra de hardware y software en los últimos cuatro años.

La abundancia de recursos de crédito a tasas históricamente bajas, junto con la revaluación y la disminución del IVA a los equipos los han abaratado relativamente, facilitando el proceso de inversión.

A nivel de micros, pequeñas y medianas empresas es donde se concentran los principales problemas de uso y apropiación de las TIC. La información parcial que se tiene es que una significativa menor proporción de las empresas (entre 30 y 40%) posee acceso a Internet y una proporción aún menor (25%) hace uso de las TIC en sus procesos productivos y de comercialización de productos. Si se incluyera el sector informal, estas proporciones seguramente serían más bajas. En estas circunstancias, se configura en el país una importante “brecha digital” entre las grandes y las pequeñas y medianas empresas, que se constituye sin duda en uno de los grandes retos para incrementar la productividad y la competitividad del país en los próximos años. Más si se tiene en cuenta que las MIPYMES representan el 98% de las empresas de Colombia y que generan el 85% del empleo de la economía.³⁷

- **Conectividad empresarial en el municipio de Ipiales**

En la Tabla 41 se muestra el grado de conectividad de las unidades productivas que se determina por la relación entre las empresas que tienen equipo de cómputo y acceso a internet, con relación al total de empresas. En ese sentido, del total de unidades productivas censadas, 1199 tienen equipos de cómputo y de ellas 921 cuentan con conexión a internet. En conclusión se puede decir que un bajo número de establecimientos cuentan con equipo de cómputo pero de ellos una gran parte tienen acceso a internet, esto deja percibir algunos factores como son: la posibilidad de desarrollo de la UP de Ipiales es mínima, esto disminuye la productividad y no mejoran los procesos.

³⁷ MINISTERIO DE TECNOLOGIA, INFORMACION Y COMUNICACIÓN. Plan de Nacional Colombia, 2008 -2019. P 57

Tabla 41. Grado de conectividad de las unidades productivas de la localidad

TENENCIA DE EQUIPOS DE CÓMPUTO			TENENCIA DE INTERNET		
TENENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE	TENENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1199	27,06%	SI	921	20,79%
NO	2952	66,62%	NO	252	5,69%
No informa	280	6,32%	No informa	3258	73,53%
TOTAL GENERAL	4431	100,00%	TOTAL GENERAL	4431	100,00%

Fuente: Censo Empresarial de Ipiales 2011

8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE

Tabla 42. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

N°	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Apertura de acuerdos de comercio nacionales	2%	4	0.08
2	Apertura de acuerdos de comercio internacionales	2%	4	0.08
3	Globalización económica y comercial	2%	3	0.06
4	Aceptación de los productos regionales en el ámbito nacional e internacional	3%	3	0.09
5	Aprobación de nuevas políticas para fomentar crecimiento de las pequeñas y medianas empresas	5%	4	0.2
6	Posicionamiento fronterizo de la región con el Ecuador	2%	4	0.08
7	Fluctuaciones en la tasa de cambio del dólar	2%	3	0.06
8	Alta frecuencia de visita por parte de compradores provenientes del Ecuador	3%	3	0.09
9	leyes que amparan al comerciante y empresario en el sector fronterizo	5%	4	0.2
10	Flexibilización de la normatividad que regula entrada y salida de mercancías al país	5%	4	0.2
11	Frontera internacional con Suramérica y cercanía con el océano pacifico	1%	3	0.03
12	carencia de competencia	8%	4	0.32
13	Gran riqueza y variedad de recursos naturales	1%	3	0.03
14	Leyes que promueven y ayudan a la creación de PYMES	2%	4	0.08
15	apoyo gubernamental para capacitación y adopción de TIC'S	2%	3	0.06
16	Mayor grado de conectividad y comunicación entre regiones nacionales y el exterior por medio de el uso de las TIC'S	1%	4	0.04

17	Masificación del COMERCIO ELECTRONICO	3%	4	0.12
18	Desarrollo de competencias en estructuración y desarrollo en las universidades incentivando el empresarismo y el emprendimiento	1%	3	0.03
19	Creación del Centro de Desarrollo Empresarial Departamental	3%	4	0.12
20	mejoras de la infraestructura vial del departamento	1%	3	0.03
AMENAZAS				
1	Economía terciaria	2%	1	0.02
2	Falta de asociatividad de los pequeños comerciantes y empresarios	5%	1	0.05
3	Falta de adopción de estándares de calidad en los procesos productivos regionales	3%	2	0.06
4	Poca participación en el PIB	3%	1	0.03
5	Clima inestable de la confianza del consumidor	4%	2	0.08
6	Talento humano con bajos niveles de educación y capacitación	7%	1	0.07
7	Inestabilidad laboral	3%	2	0.06
8	Falta de capacitación del talento humano.	3%	1	0.03
9	Desconocimiento por parte de los empresarios y comerciantes sobre la ley que los ampara y sus beneficios	2%	1	0.02
10	Dificultades para acceder a financiamiento y capitales de apoyo por los comerciantes y empresarios ante las entidades financieras	4%	1	0.04
11	Dependencia de visitantes provenientes del Ecuador.	1%	2	0.02
12	Altos niveles de unidades productivas informales	2%	1	0.02
13	Falta de cultura empresarial y de desarrollo	3%	2	0.06
14	Falta del fortalecimiento de la industria del departamento	3%	2	0.06
15	Falta de acogida, adopción y uso de TIC'S	1%	2	0.02
TOTAL		100%		2.64

Fuente: Esta Investigación

OM	Oportunidad mayor	4
om	Oportunidad menor	3
am	Amenaza menor	2
AM	Amenazas mayor	1

8.2.1 Análisis matriz MEFE. Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la matriz MEFE, y la priorización de los factores del entorno que afectan directamente a Cámara de Comercio y por ende al Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, se puede observar que:

A grandes rasgos se aprecia que aunque hay amenazas que crean dificultades en las actividades de Cámara de Comercio, existen varias oportunidades en las cuales se puede sacar provecho, y tratar de mitigar o disminuir el impacto de las amenazas.

Por otro lado podemos observar como culturalmente en la región de Ipiales los empresarios y comerciantes que existen, no poseen una cultura empresarial o de emprendimiento orientado hacia el mejoramiento continuo de los procesos de las actividades propias de cada negocio, debido a que hay un déficit en la información que ellos proactivamente deberían conseguir.

Si bien es cierto que el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, brinda un portafolio amplio para el acompañamiento y crecimiento de las condiciones laborales del empresario y su calidad y desempeño en el mercado, los empresarios en si no poseen la iniciativa para realizar dichas mejoras, un cierto porcentaje de los comerciantes de la ciudad, no ven el comercio como una forma de ganar dinero e incrementar su calidad de vida, sino simplemente como una forma de supervivencia, acción por la cual dicho comercio no es competitivo y no podría incursionar en nuevos mercados o fortalecerse en el mercado local.

Por otra parte Cámara de Comercio de Ipiales se ha centrado en tratar de colectivizar y unir a los pequeños comerciantes para incrementar su capacidad competitiva, de tal manera que se puedan aprovechar los beneficios que da el gobierno en incentivos para los pequeños y medianos empresarios.

El objetivo de Cámara de Comercio es apoyar en todo momento a los empresarios y comerciantes inscritos, por lo que es menester de esta institución hacer conocer a los empresarios cuales son los beneficios que les otorga la Ley y las ventajas que conlleva a la adopción de estas. Este objetivo se establece para Cámara de Comercio ya que hay un gran porcentaje de comerciantes y/o empresarios que desconocen las leyes que los amparan y las ventajas que les proveen.

También vale resaltar que se pueden aprovechar las flexibilizaciones de la normatividad que regula la entrada y la salida de mercancía al país por medio de la frontera colombo-ecuatoriana, de tal manera que los comerciantes de la ciudad de Ipiales puedan tanto importar como exportar mercancías, teniendo rebajas arancelarias, conllevando a que los empresarios menores puedan incursionar en estos mercados abiertos permitiendo así el desarrollo empresarial y la búsqueda de nuevos mercados.

Otro factor importante con el que se lograría un desarrollo empresarial, es la puesta en marcha de proyectos en los que se aproveche la gran aceptación de los productos regionales, hacia el interior del país, fortaleciendo los lazos comerciales con grandes capitales, proponiendo canales de comercialización que generen mayor ingreso y aporte de la economía ipialeña y nariñense al PIB del país.

Para lograr estos ambientes favorables para el comercio y empresas regionales, vale resaltar que es necesario un cambio en la mentalidad y cultura de progreso, y esto se lograra mediante la puesta en marcha de programas dirigidos a la población comercial y empresarial que tenga mayor carencia en calificación y capacitación en técnicas y tendencias de desarrollo empresarial, es aquí donde la Cámara de Comercio juega un papel muy importante ya que será la encargada de canalizar los programas de capacitación y formación ofrecidos por los organismos nacionales y regionales del gobierno.

Un programa de capacitación bastante favorable para un sector como el de Nariño e Ipiales es la instrucción en Comercio internacional, ya que la región cuenta con una gran posibilidad de realizar transacciones internacionales, porque cuenta con la frontera natural con el Ecuador y es el corredor de Colombia por el que se da paso al resto de América del sur.

También debe convertirse en un punto a fortalecer e incentivar tanto por Cámara de Comercio como los organismos gubernamentales, la adopción de tecnologías de la información y la comunicación, que permitan estrechar las relaciones comerciales y transaccionales con las demás regiones del país a manera nacional y con el resto del mundo a manera internacional, permitiendo de este modo la incursión en el comercio electrónico.

Las ventajas de la utilización de las TIC es la estreches con el resto del mundo y el ahorro en costos que se realiza al usarlas, ya que el flujo de información es mayor, mas rápido y mucho más confiable y por ende más barato. En el ámbito regional, se debería fortalecer la compra de equipos de computo y el acceso a internet, ya que es un objetivo del gobierno lograr el mayor acceso a la tecnología en todos los campos y sectores del país por medio de descuentos y ventajas a la hora de adquirir tanto software como hardware, de tal modo que debe ser una prioridad buscar las forma de amparar a los comerciantes pequeños, medianos y grandes, para que formen parte del mundo tecnológico.

La incursión en un mercado y comercio electrónico conllevara a una demanda mayor de los productos y servicios ofrecidos por los empresarios y comerciantes de la región, logrando mejoras que generen valor agregado a dichos productos y por consiguiente volviéndolos más competitivos.

Como una estrategia de base para incentivar un mercado competitivo, a partir una reforma desde el interior de las aulas universitarias, permitirá realizar alianzas con los entes que administran fondos para el fortalecimiento empresarial y el emprendimiento, además del uso de los programas de desarrollo empresariales departamentales, para de este modo formar conciencia y cultura de como se debe apuntar mediante el comercio y las empresas a un mercado competitivo.

Una amenaza considerable que se observa para el dinamismo empresarial es la falta de infraestructura y una red vial que genere un ambiente comercial, que

además permita el transporte por la región, este es un elemento muy importante en la generación de valor agregado a los productos o servicios que se ofrecen por parte de los empresarios o comerciantes, ya que una infraestructura y redes viales adecuadas, pueden garantizar la calidad y la rapidez de entrega en las mercancías, de tal manera que es prioridad para los entes regionales y nacionales, la habilitación y reparación de una red vial adecuada.

Teniendo en cuenta dicha infraestructura es de trascendental importancia el habilitar los corredores viales que comunican el océano pacífico con la región Nariñense ya que se podría obtener las ventajas de los productos y mercancías que llegan a los puertos marítimos (Corredor vial Pasto-Ipiales-Tumaco y Tumaco-Buenaventura).

Además contando con la infraestructura necesaria, se podría masificar e implementar calidad a mercados como el turístico, ya que Nariño cuenta con gran riqueza natural y paisajística permitiendo de este modo la explotación ecoturística, que por el momento se cuenta, pero no se realiza de manera tecnificada y así poder atraer más el turismo tanto nacional como internacional, convirtiendo el turismo en un foco generador de empleo.

Y como punto fundamental se puede observar que la necesidad de mejora en el ámbito comercial y empresarial, basado en estrategias competitivas, se requiere para garantizar un ambiente laboral estable para los comerciantes y empresarios, ya que en la región se muestra un ambiente de incertidumbre frente al tema laboral, predominando entre estos la contratación informal y salarios bajos, lo que impide el correcto desarrollo del talento humano, su capacitación y capacidad de mejora.

Un mercado competitivo, puede generar salarios adecuados para llevar un nivel adecuado de calidad de vida, por lo que es necesario y pertinente el actuar de instituciones como Cámara de Comercio para ayudar a enfocar a los comerciantes y empresarios hacia la implementación de mejoras y calidad en sus negocios para ser competitivos.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 43. Matriz del perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CAMARA DE COMERCIO IPIALES		CAMARA DE COMERCIO PASTO		CAMARA DE COMERCIO CALI		CAMARA DE COMERCIO MEDELLIN	
			VALOR	VALOR SOPESTADA	VALOR	VALOR SOPESTADA	VALOR	VALOR SOPESTADA	VALOR	VALOR SOPESTADA
COBERTURA (MERCANTILES)	20%	0.2	2.5	0.5	3	0.6	3.5	0.7	4	0.8
COBERTURA (EPSALES)	10%	0.1	2.5	0.25	3	0.3	3.5	0.35	4	0.35
COBERTURA (PROPONENTES)	15%	0.15	2.5	0.38	3	0.45	3.5	0.53	4	0.6
RECAUDO ANUAL	5%	0.05	2	0.1	2.5	0.12	3.5	0.18	4	0.2
No. DE CAPACITACIONES	7%	0.07	3.5	0.25	3.5	0.24	4	0.28	4	0.28
No. PROGRAMAS	8%	0.08	3	0.24	3.5	0.28	3.5	0.28	4	0.28
TECNOLOGIA	10%	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
INFRAESTRUCTURA	7%	0.07	3	0.21	3.5	0.25	4	0.28	4	0.28
CERTIFICACIÓN DE CALIDAD (ISO 9001:2008)	8%	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.28
No. DE CONCILIACIONES	10%	0.1	3	0.3	3.5	0.35	4	0.4	4	0.4
TOTAL	100%	1		2.94		3.31		3.71		3.87

Fuente: Esta Investigación

Líder 4; Sigue a la líder 3 a 3.5; Regular desempeño 2 a 2.5; Mal desempeño 1 a 1.5

Los factores claves de éxito que se tuvieron en cuenta para realizar la matriz de perfil competitivo fueron los siguientes:

- Cobertura (mercantiles) hace referencia básicamente a los municipios que presta servicios Cámara de Comercio, para el caso de la Cámara de Comercio de Ipiales son 13 municipios, es decir, el 100% es el porcentaje le correspondería en cobertura a esta Cámara. La cobertura mercantil es el servicio que presta las Cámaras de Comercio para matricular a todas las personas naturales y jurídicas que ejercen la actividad comercial, así como sus establecimientos de comercio.
- Cobertura (proponentes) hace referencia básicamente a los municipios que presta servicios Cámara de Comercio, para el caso de la Cámara de Comercio de Ipiales son 13 municipios, es decir, el 100% es el porcentaje le correspondería en cobertura a esta Cámara. Es el registro que llevan las Cámaras de Comercio de todas las personas naturales o jurídicas que aspiran a celebrar contratos de obra, consultoría, compraventa o suministro de bienes muebles y servicios con el estado.
- Cobertura (Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro) hace referencia básicamente a los municipios que presta servicios Cámara de Comercio, para el caso de la Cámara de Comercio de Ipiales son 13 municipios, es decir, el 100% es el porcentaje le correspondería en cobertura a esta Cámara. El decreto 2150 de 1995, transfirió el registro de la mayoría de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro a las Cámaras de Comercio y se hace pública su condición jurídica, se expiden los certificados de existencia y representación legal e inscriben las reformas estatutarias, libros de contabilidad, nombramientos, disolución y liquidación de este tipo de entidades.
- Recaudo anual: Es el ingreso que perciben las Cámaras de Comercio por concepto de registros públicos.
- Número de capacitaciones: Es la cantidad de capacitaciones que brindan las Cámaras de Comercio en un determinado periodo a los empresarios y comerciantes de la jurisdicción que les corresponda, es decir, reciben capacitación especializada y permanente que contenga información clara, precisa y oportuna para enfrentar los múltiples factores que convergen en la dirección y gestión empresarial.
- Número de programas: se refiere al número de actividades de promoción comercial y acompañamiento empresarial que realizan las Cámaras de Comercio, este último es un programa que ha sido desarrollado con el objetivo de identificar y priorizar los inconvenientes empresariales y

suministrar a través de grupos interdisciplinarios de profesionales bajo el esquema de un plan de trabajo las herramientas para la organización, mejoramiento, competitividad de los productos y/o servicios que ofrecen los empresarios.

- Tecnología: Hace referencia a la infraestructura tecnológica, manejo de TIC's, actualización en esta área y competencias del talento humano para la utilización de tecnología, además de bases tecnológicas como lo son el SIRP (Sistema Integrado de los Registros Públicos) y el RUE (Registro Único Empresarial).
- Infraestructura: Son edificios, terrenos, redes de internet o líneas de teléfono, maquinarias, equipos de computo que han adquirido las Cámaras de Comercio y que les dan uso tanto el personal de la organización como los usuarios.
- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008: para las Cámaras de Comercio significa aumentar los niveles de satisfacción de sus clientes y mejorar la relación con ellos, por esto decidió enmarcarse dentro de un modelo de calidad reconocido. Definición clara de sus procesos y procedimientos; mejora en la calidad de los servicios prestados; mayor conciencia hacia la calidad, toma de decisiones basada en datos reales, entre otros. Los funcionarios de la entidad reciben beneficios tales como: Responsabilidades identificables sobre procesos y procedimientos, inducción al trabajo en equipo, organización del trabajo diario, desarrollo de la creatividad haciendo aportes para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad. El cliente percibe mejor calidad en los servicios prestados, la Entidad le genera mayor seguridad al cliente, la eficiencia en la atención y prestación de los servicios aumenta, la relación cliente empresa se consolida.
- Número de conciliaciones: Significa la cantidad de conciliaciones que se realizan en las Cámaras de Comercio, en donde se administra la justicia con métodos alternativos de conflicto que permiten la solución concertada y amigable de problemas civiles, comerciales y de familia.

Gráfico 32.

BENCHMARKING COMPETITIVO

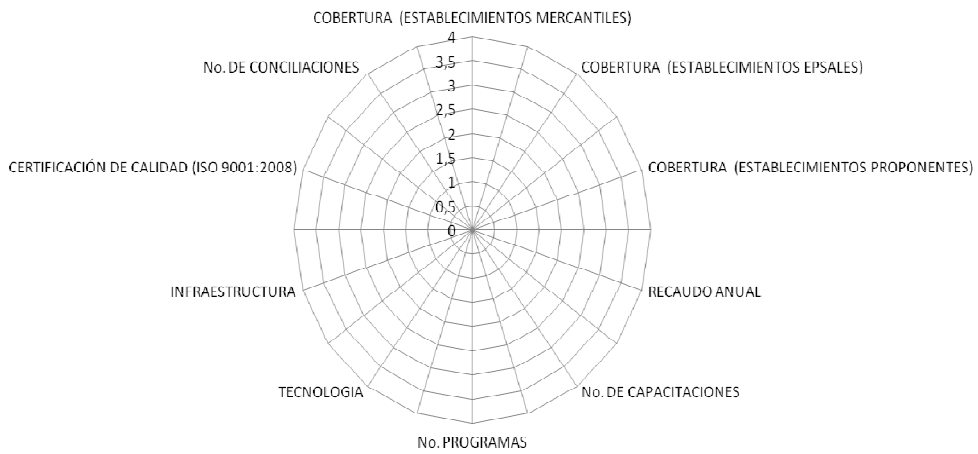


Gráfico 33. Radar de valor sopesado

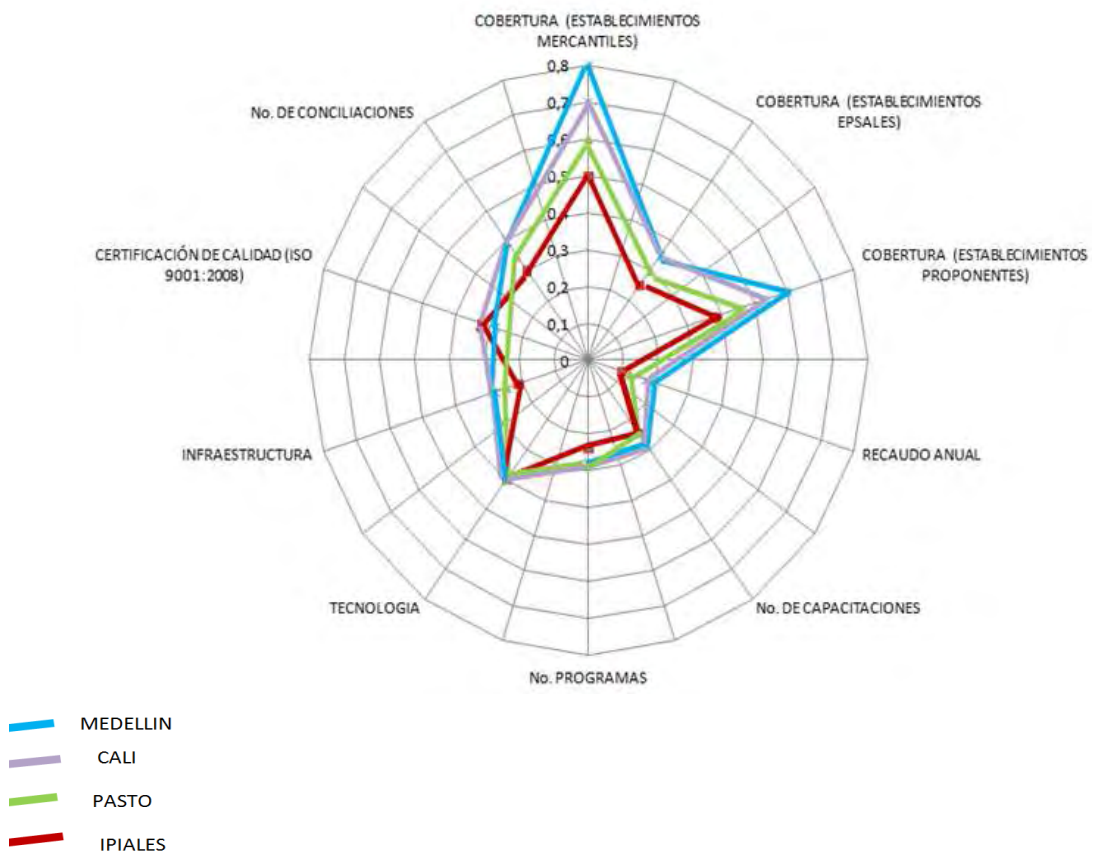
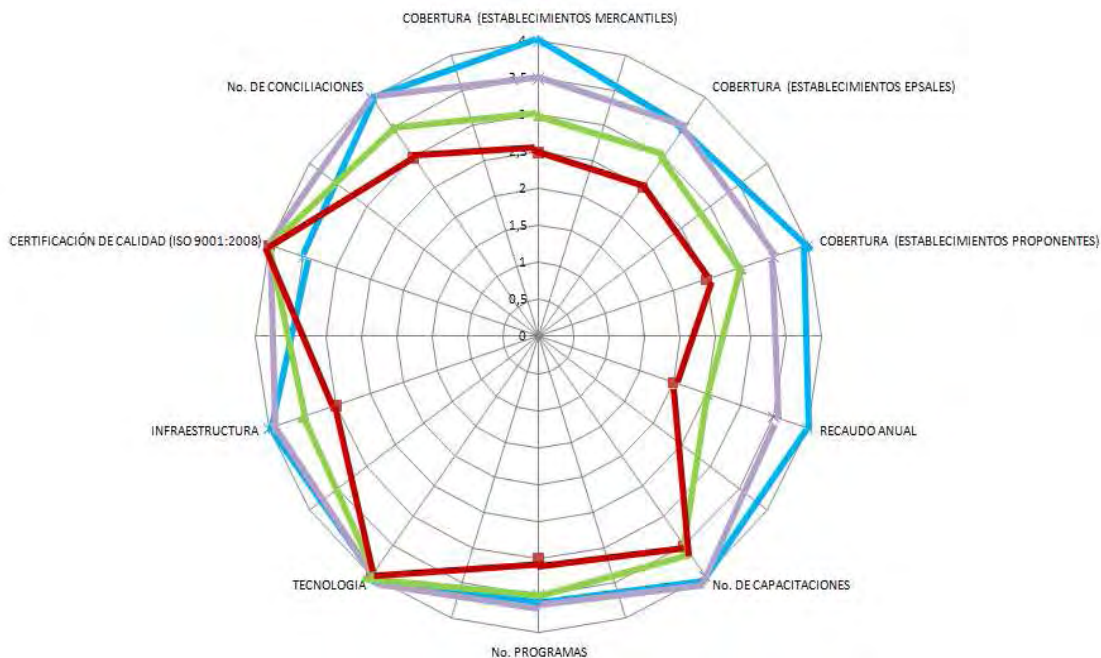


Gráfico 34. Radar de valor



Interpretación:

De acuerdo a las gráficas realizadas con base en la Matriz de Perfil Competitivo, se pudo observar que al hacer la sumatoria del valor sopesado, la Cámara de Comercio de Ipiales tiene mucho por mejorar puesto que se encuentra calificada frente a su competencia en el último lugar.

Tabla 44. Valor sopesado

CAMARA DE COMERCIO IPIALES	2,94
CAMARA DE COMERCIO DE PASTO	3,31
CAMARA DE COMERCIO CALI	3,71
CAMARA DE COMERCIO MEDELLIN	3,87

Fuente: Esta Investigación

Lo anterior se debe a que tiene que fortalecer aspectos como: el recudo anual y su cobertura tanto mercantil, proponentes como EPSALES, esto con el fin de alcanzar a su competencia directa que será tomada como punto de referencia y de investigación para reconocer sus capacidades en dicha área como para hacer un análisis retrospectivo en estos factores puesto que ambos son pilares fundamentales del objeto social de las Cámaras de Comercio.

De igual manera se puede visualizar que en la Cámara de Comercio de Ipiales existen aspectos que aunque pueden estar bien calificados definitivamente pueden estar mejor, como es el caso de la tecnología y capacitaciones puesto que la Cámara de Comercio de Ipiales se ha preocupado por mantener actualizado este primer aspecto y en el segundo en brindar mejores y más capacitaciones a los empresarios de su jurisdicción aplicándolo a la realidad de una ciudad fronteriza como lo es Ipiales.

La Cámara de Comercio de Ipiales tiene su Centro de Conciliación y Arbitraje y un importante número de programas que ofrece, todos ellos con el fin de satisfacer necesidades no solo del empresario o de una persona jurídica sino como una persona natural perteneciente a una comunidad razón por la cual el contacto con la sociedad hace que se revalúe y se piense actividades que den más oportunidad a las personas a acceder a esta clase de servicios.

Es importante recalcar que las Cámaras de comercio tienen un denominador común la preocupación por ser instituciones certificadas en gestión de calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2008.

Finalmente, para las Cámaras de Comercio de Pasto e Ipiales los modelos a seguir para gestar de forma adecuada estos factores de éxito, podría ser haciendo un estudio que permita descubrir las razones por las cuales otras Cámaras de Comercio tienen la suficiente capacidad para alcanzar los logros que se proponen y esto se sustenta en la alta puntuación que obtuvieron en la matriz de perfil competitivo las Cámaras Comercio de Medellín y Cali.

Recomendaciones a la empresa frente a la competencia:

La cobertura tanto de establecimientos mercantiles como de proponentes debe ampliarse teniendo como base, no la competencia por mayor número de registros en comparación con otras cámaras de comercio puesto que algunas de ellas tienen a su cargo más municipios, sino por la totalidad que pueda lograr en su propia jurisdicción, todo esto con el fin de evitar la informalidad.

Se posee un buen record de capacitaciones. Pero se puede mejorar aún más si se realizan actividades para promocionar este servicio a nivel de todos los municipios que cubre la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ipiales, mantener o mejorar este factor de éxito, además de realizar un estudio de las razones del porque en algunas de sus competencias tiene tanta acogida este servicio y están tan bien calificados.

La certificación de calidad es un garante de reconocimiento al momento de presentar credenciales ante el sector comercial, no se deben descuidar los esfuerzos por conservar esta característica e ir acorde con las actualizaciones que se estén desarrollando en este tema.

El Centro de Conciliación puede tener mayor penetración de mercado aumentando la capacidad de atención a más usuarios con el fin de captar más este mercado y ofertarlo más a nivel empresarial y personal para que se entere la comunidad de la gran labor social que se realiza con este servicio la Cámara de Comercio de Ipiales.

9.2 MATRIZ DOFA

Tabla 45. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Por medio de estudios como percepciones comerciales, censos e investigaciones socioeconómicas, además del contacto directo con los comerciantes se obtiene información confiable para la toma de decisiones.</p> <p>F2. Talento Humano competente.</p> <p>F3. Presentación de proyectos para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional.</p> <p>F4. Identificación permanente de oportunidades de negocios para empresarios formales a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, promociones comerciales, entre otras.</p> <p>F5. Confianza para el desarrollo de actividades y eventos interinstitucionales, a través de convenios que permiten el fortalecimiento empresarial.</p> <p>F6. Procesos documentados que describen la forma de operar, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008</p>	<p>D1. Deficiente comunicación entre departamentos, para el alcance de los objetivos propuestos por la entidad.</p> <p>D2. Presupuesto limitado para el desarrollo de los programas del departamento.</p> <p>D3. Escaso personal para atender las necesidades de los municipios de la jurisdicción de la entidad (Tan solo dos funcionarios pertenecen al departamento).</p> <p>D4. Falta de presencia de los miembros de Junta Directiva, en las actividades de la Cámara.</p> <p>D5. Falta de seguimiento a los temas y decisiones de la Junta Directiva.</p> <p>D6. Desconocimiento de la normatividad en general.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Apertura de acuerdos de comercio internacionales.	A1. Falta de asociatividad de los pequeños comerciantes y empresarios.
O2. Globalización económica y comercial.	A2. Falta de adopción de estándares de calidad en los procesos productivos regionales.
O3. Aceptación de los productos regionales en el ámbito nacional e internacional.	A3. Poca participación en el PIB.
O4. Aprobación de nuevas políticas para fomentar crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.	A4. Talento humano con bajos niveles de educación y capacitación.
O6. Fluctuaciones en la tasa de cambio del dólar.	A5. Inestabilidad laboral.
O7. Alta frecuencia de visita por parte de compradores provenientes del Ecuador.	A6. Desconocimiento por parte de los empresarios y comerciantes sobre la ley que los ampara y sus beneficios.
O8. Mayor grado de conectividad y comunicación entre regiones nacionales y el exterior por medio de el uso de las TIC'S.	A7. Altos niveles de unidades productivas informales.
	A8. Falta del fortalecimiento de la industria del departamento.

Fuente: Esta investigación

9.2.2 Estrategias FO-FA-DO-DA

Tabla 46. Matriz estratégica empresarial - DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F2-O4. Usar el Talento Humano competente para aprovechar la aprobación de nuevas políticas para fomentar crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>F2-O3 Usar el Talento Humano competente para aprovechar la aceptación de los productos regionales en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>F3-O1 Usar la presentación de proyectos para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional para aprovechar la apertura de acuerdos de comercio internacionales.</p> <p>F1-O2 Usar estudios como percepciones comerciales, censos, investigaciones socioeconómicas e información de los comerciantes para aprovechar la globalización económica y comercial.</p> <p>F4-O7 Usar la identificación permanente de oportunidades de negocios para empresarios formales a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, promociones comerciales, entre otras para aprovechar la alta frecuencia de visita por parte de compradores provenientes del</p>	<p>O4-D2 Aprovechar la aprobación de nuevas políticas para fomentar crecimiento de las pequeñas y medianas empresas para minimizar el presupuesto limitado para el desarrollo de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional.</p> <p>O8-D6 Aprovechar el mayor grado de conectividad y comunicación entre regiones nacionales y el exterior por medio de el uso de las TIC'S para minimizar el desconocimiento de la normatividad en general.</p> <p>O8-D1 Aprovechar el mayor grado de conectividad y comunicación entre regiones nacionales y el exterior por medio de el uso de las TIC'S para minimizar la deficiente comunicación entre departamentos, para el alcance de los objetivos propuestos por la entidad.</p>

	<p>Ecuador.</p> <p>F5-O8 Usar la confianza para el desarrollo de actividades y eventos interinstitucionales, a través de convenios que permiten el fortalecimiento empresarial para aprovechar el mayor grado de conectividad y comunicación entre regiones nacionales y el exterior por medio de el uso de las TIC'S.</p>	
AMENAZAS	<p>F3-A1. Aprovechar la presentación de proyectos para la consecución de recursos de cofinanciación ante entidades gubernamentales y organismos de cooperación internacional que permita contrarrestar la falta de asociatividad de los pequeños comerciantes y empresarios.</p> <p>F6-A2 Aprovechar los procesos documentados que describen la forma de operar, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 para contrarrestar la falta de adopción de estándares de calidad en los procesos productivos regionales.</p>	<p>D1. Reducir la deficiente comunicación entre departamentos, para el alcance de los objetivos propuestos por la entidad.</p> <p>D2. Aumentar el presupuesto para el desarrollo de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional.</p> <p>A7. Evitar los altos niveles de unidades productivas informales.</p>
	<p>F4-A8 Aprovechar la identificación permanente de oportunidades de negocios para empresarios formales a través de misiones comerciales, ruedas de negocios, promociones comerciales, entre otras, que permita contrarrestar la falta del fortalecimiento de la industria del departamento.</p> <p>F5-A8 Aprovechar la confianza en el desarrollo de actividades y eventos interinstitucionales, a través de convenios que permiten el fortalecimiento empresarial para</p>	

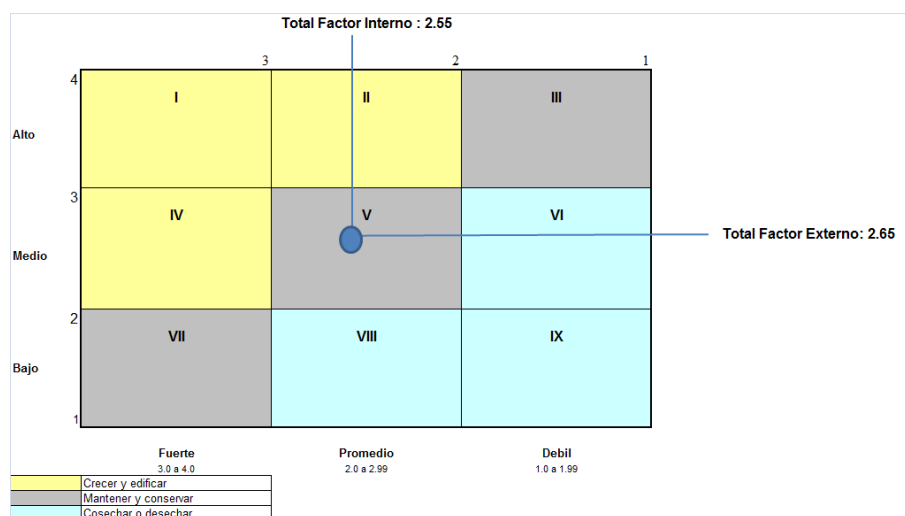
	<p>contrarrestar la falta del fortalecimiento de la industria del departamento.</p> <p>F1-A6 Aprovechar los estudios como percepciones comerciales, censos e investigaciones socioeconómicas, además del contacto directo con los comerciantes para la obtención de información confiable que permita contrarrestar el desconocimiento por parte de los empresarios y comerciantes sobre la Ley que los ampara y sus beneficios.</p>	
--	---	--

Fuente: Esta investigación

9.3 MATRIZ INTENA-EXTERNA (I/E)

Analizando el resultado obtenido del cruce de las variables de Capacidad Interna (2.55) y de Capacidad Externa (2.65) (Gráfico 32), se evidencia que se ubica en el cuadrante V donde el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales debe utilizar estrategias para mantener y conservar, razón por la cual se considera que las estrategias de negocio a aplicar son la de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Gráfico 35. Matriz I/E



FUENTE: Esta Investigación

10. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 47. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar la demanda de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional por parte de los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales	Mejoramiento Continuo	Funcionarios capacitados en temas pertinentes a su perfil laboral	Establecer cronograma con base en la disposición de tiempo de los funcionarios del Departamento.	Una semana	\$ 0,00	Incrementar en un 50% la eficacia en los procesos	% funcionarios capacitados = No. de funcionarios capacitados/funcionarios totales * 100	Jefe dpto. administrativo y financiero
			Programar capacitaciones a funcionarios del departamento en temas pertinentes a su perfil laboral, con periodicidad mensual.	Mensual	\$1.000.000,00			Jefe dpto. administrativo y financiero y Capacitadores

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar la interacción del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional con los empresarios	Mejoramiento continuo	Empresarios con pleno conocimiento de los servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional	Socializar los programas del departamento y resolver inquietudes a los empresarios.	Permanente	\$ 0,00	Incrementar en un 50% de empresarios informados	% de empresarios informados = No. empresarios informados/empresarios totales*100	Jefe de Proyectos y Competitividad Regional
			Desarrollar actividades con los empresarios poco involucrados.	Semestral	\$ 1.000.000,00			Coordinador de Proyectos y Gestión Empresarial

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Crear una plataforma tecnológica óptima y segura para el desempeño de las actividades de Cámara de Comercio de Ipiales	Mejoramiento Continuo	Mejorar los servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional	Vinculación de un profesional en sistemas informáticos	Permanente	\$ 30.000.000,00	Incrementar en un 100% la mejora en el desempeño y la utilización de los sistemas	% utilización de sistemas = No. de procesos sistematizados/ No. de procesos * 100	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva
			Diagnostico del estado actual de los sistemas	2 meses	\$1.000.000,00	Observar el % de implementación de las TIC	% implementación de tic = No. de estaciones de trabajo sistematizadas/ No. Estaciones de trabajo * 100	Profesional de sistemas informáticos
			Renovación de la planta tecnológica de Cámara de Comercio de Ipiales	6 meses	\$ 10.000.000,00	Renovar en un 100% la planta tecnológica de Cámara de Comercio de Ipiales	% equipos renovados = No. equipos nuevos /total equipos viejos*100	Dirección Ejecutiva y profesional de sistemas informáticos
			Implementación de software licenciado	2 meses	\$ 5.000.000,00	Adquirir al 100% software licenciado	% software licenciado instalado = No. equipos con software instalado/No. de equipos de computo*100	Profesional de sistemas informáticos
			Implementación de cableado estructurado	2 meses	\$ 1.500.000,00	Implementar cableado estructurado en el 100% de Cámara de Comercio de Ipiales	% implementación cableado estructurado = No. de puntos de red estructurado /	Profesional de sistemas informáticos

							No. de equipos de computo en red *100	
			Adquirir licencias de antivirus licenciadas	1 mes	\$ 1.000.000,00	Proteger al 100% de los equipos de computo y su información	% equipos protegidos = No. equipos protegidos/No. total equipos*100	Profesional en sistemas informáticos
			Desarrollar una plataforma web, para realizar publicidad por vía internet	1 mes	\$ 800.000,00	Aumentar la cobertura y divulgación de las campañas de Cámara de Comercio de Ipiales	No. visitantes página web = No. visitantes página web	Profesional en sistemas informáticos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar la demanda de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional por parte de los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales	Penetración del mercado	Penetrar mercado en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ipiales	Crear un equipo de dedicado a la difusión de los servicios.	Permanente	\$ 10.000.000,00	Incrementar en un 50% los empresarios que utilizan los servicios en la jurisdicción de CCI	% de nuevos empresarios = No. de nuevos empresarios que utilizan los servicios/No. de empresarios visitados * 100	Jefe de Proyectos y Competitividad Regional y Jefe de Capacitación Empresarial
			Desarrollar estrategias de comunicación para interactuar con los empresarios formales e informales.	Semestral	\$5.000.000,00	Incrementar en un 20% de empresarios que utilizan los servicios	% de nuevos empresarios = No. de nuevos empresarios que utilizan los servicios/No. de empresarios visitados * 100	Jefe de Proyectos y Competitividad Regional y Jefe de Capacitación Empresarial

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar los canales y medios de difusión del portafolio de servicios del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional	Penetración del mercado	Difusión del portafolio de servicios del departamento de Proyectos y Competitividad Regional	Elaborar volantes que permitan la difusión de la información en la jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales	Semestral	\$ 1.000.000,00	Incrementar en un 50% de empresarios que toman los servicios del departamento	% de empresarios que toman el servicio = No. empresarios que toman el servicio /empresarios informados*100	Jefe de Proyectos y Competitividad Regional, Jefe de Capacitación Empresarial y Jefe dpto. administrativo y financiero
			Elaborar convenios y contratos con cadenas regionales de televisión para difundir espacios comerciales sobre el portafolio de servicios	1 Año	\$ 5.000.000,00			
			Elaborar convenios y contratos con cadenas regionales de radio para difundir pautas sobre el portafolio de servicios	1 Año	\$ 2.000.000,00			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Disminuir el nivel de unidades productivas informales	Penetración del mercado	Establecer estrategias, que permitan disminuir las unidades productivas informales y evitar su aparición	Desarrollar reuniones con las unidades productivas informales	Cada 4 meses	\$ 5.000.000,00	Establecer un acercamiento con los comerciantes informales	% Acercamiento con unidades informales = No de reuniones programadas / No de reuniones realizadas *100	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y Jefe de Proyectos y Competitividad Regional
			Establecer un cronograma que permita proyectar las reuniones con las unidades productivas informales	Cada 4 meses	\$ 0,00			
			Realizar capacitaciones y proporcionar incentivos para legalizar a las unidades informales	Cada 4 meses	\$ 2.000.000,00			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar la demanda de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional por parte de los empresarios inscritos en Cámara de Comercios Regionales	Desarrollo de Producto	Mejorar los servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional	Crear un comité subregional de competitividad que permita identificar y gestionar soluciones a la problemática empresarial de la región fronteriza	Dos meses	\$ 1.000.000,00	Incrementar en un 20% los empresarios satisfechos por la gestión del Departamento	% empresarios satisfechos = No. de empresarios satisfechos/em presarios totales* 100	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y Jefe de Proyectos y Competitividad Regional
			Vinculación de un profesional que elabore proyectos productivos y de fortalecimiento empresarial.	Permanente	\$30.000.000,00	Incrementar en un 100% la elaboración y ejecución de proyectos	% proyectos presentados y aprobados = No. de proyectos presentados y aprobados/No. de proyectos presentados * 100	Junta Directiva
			Firma de Convenios Interinstitucionales (entidades públicas y privadas)	Permanente	\$ 10.000.000,00	Incrementar en un 50% de empresarios que se benefician de las actividades de los convenios	% de empresarios beneficiados = No. empresarios beneficiados /empresarios totales*100	Dirección Ejecutiva y Jefe de Proyectos y Competitividad Regional

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	ACTIVIDADES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES		RESPONSABLES
						GESTIÓN	DESEMPEÑO	
Aumentar la demanda de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional por parte de los empresarios inscritos en Cámara de Comercios Regionales	Desarrollo de Producto	Establecer contactos internacionales y canales de comercialización con otros países	Vincular un profesional en comercio exterior	Permanente	\$ 30.000.000,00	Incrementar la apertura en nuevos mercados a nivel internacional	% incremento de Reuniones realizadas = No de reuniones realizadas / No de reuniones programadas *100	Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y Jefe de Proyectos y Competitividad Regional, Profesional en comercio exterior
			Elaborar un cronograma de reuniones con los entes gubernamentales comerciales de los países vecinos	Semestral	\$ 0,00	Establecer fechas para reuniones con entes gubernamentales de comercio		
			Entablar reuniones con los entes gubernamentales de los países vecinos para acordar políticas de mutuo beneficio comercial	Semestral	\$ 10.000.000,00	Incrementar en un 50% las relaciones con los países vecinos		

FUENTE: Esta Investigación

10.1 ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 48. Estudio financiero

ACTIVIDAD	DETALLE	CANTIDAD	VALOR
Programar capacitaciones a funcionarios del departamento en temas pertinentes a su perfil laboral, con periodicidad mensual.	Contratación capacitador	1	\$1.000.000,00
Desarrollar actividades con los empresarios poco involucrados.	Invitaciones y gastos del respectivo desarrollo	200	\$1.000.000,00
Desarrollar un equipo de dedicado a la difusión de los servicios.	Contratación profesional en mercadeo	1	\$10.000.000,00
Desarrollar estrategias de comunicación para interactuar con los empresarios formales e informales.	Pautas publicitarias en radio	8 diarias	\$5.000.000,00
	Espacio publicitario en prensa	1	
	Pautas publicitarias en televisión regional	5 diarios	
Elaborar volantes e impresos, que permitan la difusión de la información en la zona de jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales.	Contrato con imprentas y periódicos regionales	8000	\$1.000.000,00
Elaborar convenios y contratos con cadenas regionales de televisión para realizar espacios de pauta sobre el portafolio de servicios.	Contrato con cadenas de televisión regional	2	\$5.000.000,00
Elaborar convenios y contratos con cadenas regionales de Radio para realizar espacios de pauta sobre el portafolio de servicios.	Contrato con cadenas de radio local	2	\$2.000.000,00
Vinculación de un profesional que elabore proyectos productivos y de fortalecimiento empresarial.	Contrato laboral con profesional en formulación y evaluación de proyectos	1	\$30.000.000,00
Firma de Convenios Interinstitucionales (entidades públicas y privadas).	Establecer convenios en mutuo acuerdo	4	\$10.000.000,00
Vincular un profesional en comercio exterior.	Contrato laboral con profesional en formulación y evaluación de proyectos	1	\$30.000.000,00

Reuniones con entes gubernamentales de los países vecinos para acordar políticas de mutuo beneficio comercial.	Visitas a los diferentes países vecinos	2	\$10.000.000,00
	Tiquetes aéreos		
	Tiquetes terrestres		
	Gastos de estadía		
Gastos de alimentación			
	Desarrollar reuniones con las unidades productivas informales.	200	\$5.000.000,00
	Realizar capacitaciones y proporcionar incentivos para legalizar a las unidades informales.	1	\$2.000.000,00
	Vinculación de un profesional en sistemas informáticos.	1	\$30.000.000,00
Contrato de profesional universitario en sistemas informáticos			
Diagnostico del estado actual de los sistemas.	Verificación del estado de los sistemas	1	\$1.000.000,00
Renovación de la planta tecnológica de Cámara de Comercio de Ipiales.	computadores	5	\$10.000.000,00
	Estabilizadores eléctricos	5	
	Servidor	1	
	Impresoras	3	
	Escáner	1	
Implementación de software licenciado.	Adquisición de licencias de software para uso empresarial	10	\$5.000.000,00
Implementación de cableado estructurado.	cable de red en metro	100	\$1.500.000,00
	Enrutadores	1	
	Switches	2	
	Puntos de red	10	
Adquirir licencias de antivirus licenciadas.	Adquisición de licencias para uso de antivirus empresarial	10	\$1.000.000,00
Desarrollar una plataforma web, para realizar publicidad por vía internet.	Contratación para el desarrollo web básico de una pagina	1	\$800.000,00

Fuente: Esta investigación

CONCLUSIONES

- Los estudios elaborados por Cámara de Comercio de Ipiales referentes al Censo Empresarial y Estudio Socioeconómico de Ipiales 2011 y la Percepción Comercial del mismo año, fueron la base para el desarrollo del presente documento, permitiendo conocer los diferentes factores que se presentan en el sector empresarial del municipio de Ipiales; caracterización, problemas y necesidades, informalidad, entre otros.
- De acuerdo al resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI igual a 2.5, se interpreta como una calificación promedio, demostrando que el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional no se caracteriza por ser débil en lo interno pero tampoco por tener una posición interna fuerte, es decir, que existen cosas que mejorar utilizando las fortalezas identificadas. Como por ejemplo el hecho de no contar con un presupuesto considerable para la ejecución de programas en beneficio del sector empresarial, se puede gestionar recursos ante entidades gubernamentales.
- El departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales, no cuenta con el personal necesario para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones, son considerables los programas y proyectos que desarrolla los cuales exigen de un equipo interdisciplinario que permita prestar servicios oportunos y mejorar el alcance de los servicios que presta el departamento en mención.
- Se ha evidenciado una problemática interna, respecto a la inexistencia de una comunicación asertiva que permita unir esfuerzos encaminados a la consecución de objetivos comunes entre departamentos, para que exista un mejor clima laboral y por ende una mejor comunicación horizontal se debería implementar programas y actividades por parte del Departamento de Recurso Humanos o quien hace sus veces.
- Es muy importante resaltar que el Sistema de Gestión de Calidad de Cámara de Comercio de Ipiales esta certificado bajo la norma ISO 9001:2008, lo que evidencia el compromiso de sus directivos y colaboradores con prestar más y mejores servicios que satisfagan los requisitos de los clientes tanto internos como externos.
- En los estudios del entorno económico y social se pudo determinar que la dinámica empresarial que se observó en la región demuestra que el 80,66% del total son microempresas, de las cuales son pequeños talleres o tiendas que generan empleo e ingresos a las familias ipialeñas. Además se estableció

que de acuerdo con la actividad económica reportada por las unidades productivas, la principal actividad en Ipiales es Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (50,28%) y la segunda, Industrias manufactureras (9,12%).

- Con respecto a los principales problemas, las mayores dificultades reportadas por los empresarios de Ipiales se relacionan con seguridad, competencia desleal y el financiamiento, el sector económico que más problemas tiene es el comercio al por mayor y al menor.
- La situación de financiamiento para los empresarios de la región es limitada, puesto que las ofertas de créditos que realizan, se restringen por la falta de legalidad de las empresas que hay en el municipio, exclusivamente las microempresas que en su mayoría se encuentran en la informalidad, mientras que la mediana y gran empresa se les facilita el endeudamiento con alguna entidad financiera.
- En general, las unidades productivas de Ipiales tienen un moderado índice de conocimiento de la normatividad empresarial. Se destaca el conocimiento de los impuestos, seguridad social y contratación laboral. La percepción sobre los beneficios del cumplimiento las normas según los empresarios es que evita sanciones, mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo, mayores beneficios al trabajador y mejora la imagen corporativa.
- Los servicios de apoyo empresarial más conocidos y usados por las empresas de Ipiales, son las de capacitación y asesoría empresarial. 1.861 conocen los servicios de capacitación y de ellas, 1.536 los usan, mientras que 832 empresas conocen los servicios de asesoría empresarial, y de ellas, 710 los usan. Por otro lado, los servicios de apoyo empresarial que más necesitan los empresarios de Ipiales para fortalecer su actividad empresarial son los de mercadeo y ventas, financiamiento y producción y productividad.
- El Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales debe utilizar estrategias para mantener y conservar, razón por la cual se considera que las estrategias de negocio a aplicar son la de penetración en el mercado y desarrollo del producto.
- Para implementar las estrategias plasmadas en el plan de acción, debe existir una participación activa y decidida por parte de los actores involucrados, además de un seguimiento serio a los indicadores de gestión que permita garantizar el logro del plan estratégico propuesto para el departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales.

RECOMENDACIONES

Con la intención de mejorar la cobertura y la prestación de servicios del departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales y por ende la actividad empresarial de la localidad de Ipiales, es necesario adelantar las siguientes recomendaciones:

- Para conseguir mayor acogida en la población comercial y empresarial de la región, se recomienda realizar con mayor frecuencia capacitaciones al personal que trabaja en Cámara de Comercio de Ipiales y especialmente al departamento de Proyectos y Competitividad Regional, para de esta manera conseguir las competencias necesarias con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Se recomienda iniciar un estudio interno serio, para la evaluación de la posibilidad de incluir dentro del equipo de trabajo para Cámara de Comercio de Ipiales la vinculación de un profesional en sistemas informáticos, que permita desarrollar las actividades propuestas en el plan de acción, y de esta manera liderar un proceso que es de vital importancia para generar facilidades de conectividad y de interacción con el resto de Cámaras de Comercio del país.
- Se recomienda estudiar la posibilidad de vincular a un profesional en comercio exterior que adelante las diferentes gestiones internacionales, con el fin de desarrollar todas las oportunidades de negociación binacional con los vecinos países.
- Debido a la importancia tecnológica y los diferentes avances que se registran en los últimos tiempos, es esencial que la organización adopte una política que permita la implementación de tecnología de comunicación e informática, que permita estrechar los lazos entre las comunidades comerciales de la región, nacionales e internacionales.
- Se recomienda abrir mayores posibilidades de capacitación, asesoría empresarial y formación de los empresarios del Municipio de Ipiales, acceso a medios de producción, transformación y comercialización, fomentar el desarrollo de los pequeños empresarios.
- La tecnología se ha posicionado en el mercado global, es por ello que se recomienda la utilización de estas herramientas como es la tecnología en las comunicaciones, ya que el internet debe ser una fuente de aprendizaje la cual

guía al conocimiento y se debe aprovechar para abrir nuevos mercados que lleve al empresario a mejorar su producción.

- Fortalecer las relaciones internacionales para mejorar el comercio fronterizo, para así poder incrementar las unidades productivas las cuales generan empleo para la comunidad.
- Se recomienda buscar proyectos en la cual se fortalezca al empresario y se apoye al trabajador informal, y que por medio de Cámara de Comercio aprovechando la ley 1429 del 2010, se logre formalizar las empresas que existen en la región.
- Incentivar a los empresarios a realizar asociaciones con los demás empresarios de la región, para que puedan elevar la productividad, mejorar la calidad en la prestación de los servicios, cumplir las normas legales, seguridad y manejo de riesgos.
- Fortalecer los programas de seguridad que permitan posicionar a la ciudad de Ipiales como una localidad competitiva, y desarrollar estrategias para disminuir la competencia desleal, y apoyar a las microempresas para que puedan acceder al financiamiento.
- Fortalecer los apoyos empresariales de mercadeo y ventas, financiamiento y producción, y productividad, para que el empresario sea más competitivo ante otros mercados.
- Se recomienda a Cámara de Comercio de Ipiales, la implementación del plan de acción que se da a conocer en el presente documento, ya que toca temas neurálgicos y esenciales para el correcto desempeño y mejora de los procesos que dentro de la organización se realizan.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT G., Benjamín y MORRIS G., Edison. Diseño Organizacional. La Estructura. De las Estructuras Verticales a las Organizaciones Horizontales. MBA Ediciones. Santiago de Cali, 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Apuesta Competitiva de Nariño, 2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES. Censo Empresarial y Estudio Socioeconómico de Ipiiales, 2011.

CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES. Percepción Comercial, 2011.

CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES. Revista 50 años. Edición especial, 2010.

CEPAL, Escalafón de Competitividad de los Departamentos de Colombia 2006, Marzo de 2009.

COMISIÓN REGIONAL DE LA COMPETITIVIDAD DE NARIÑO. Plan Regional de Competitividad de Nariño. 2010-2032.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (2004) «Estrategias para apoyar el desarrollo integral del Departamento de Nariño Documento Conpes 3303». CONPES. Colombia.

..... (2008). «Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad Documento Conpes 3439». CONPES. Colombia.

..... (2008). «Política Nacional de Competitividad y Productividad Documento Conpes 3527». CONPES. Colombia.

..... (2008). «Política Nacional de Logística Documento Conpes 3547». CONPES. Colombia.

..... (2009). «Plan de Expansión Portuaria 2009. 2011, Puertos para la Competitividad y Desarrollo Sostenible Conpes 3611». CONPES. Colombia

..... (2009). «Programa Estratégico de Autopistas Fase I Conpes 3612». CONPES. Colombia.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (2007) «Informe Nacional de Competitividad 2007»

- (2009). «Informe Nacional de Competitividad 2008 - 2009»
 «Borradores de Competitividad».
- «II Encuentro Nacional de Comisiones Regionales de Competitividad, las regiones en la transformación productiva del país». Colombia, Mayo 2009.
 «Perfil Exportador y Apuestas Productivas del Departamento de Nariño».
- DAVID, Fred R. (2003:205). Conceptos de Administración Estratégica. 9^a Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN «Documento DNP 50 años Transformado País». Mayo 2009.
- «Gobierno y Sector Privado: Aliados para un entorno de negocios más competitivo» Documentos DNP.
- «Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento Regional Nariño». DNP. Colombia.
- «Plan de Desarrollo 2006-2010 Estado comunitario: desarrollo para todos». DNP. Colombia.
- «Sistema de Indicadores de la Competitividad Regional SICOMPITO». Bogotá, Colombia. <http://sicompito.dnp.gov.co>
- «Visión Colombia II Centenario: 2019». DNP. Colombia.
- VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO 2019. Colombia, 2005.
- DRUCKER, Peter. La administración, la economía, la organización, la sociedad. Ed. Norma, 1996.
- PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica: Cali, 1990.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Índices de Gestión. 1. Ed. Bogotá: 3R Editores, 2001.
- UNIVERSIDAD DE NARIÑO, Especialización Alta Gerencia. Material del Módulo de Planeación Estratégica, 2011.

NETGRAFÍA

Información disponible en:

<http://www.confecamaras.org.co>

<http://www.ccc.org.co>

<http://www.mincomercio.gov.co>

<http://www.thefreedictionary.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.dinero.com>

<http://sicompito.dnp.gov.co>

<http://www.comisionesregionales.gov.co>

<http://www.wordreference.com/definicion>

<http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE>

ANEXOS

ANEXO I. Las técnicas más utilizadas para formular estrategias

Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la figura siguiente (David, 2003:198). Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para crear, intensificar y elegir estrategias.

Marco analítico para formular estrategias:

Etapa 1: Etapa de los insumos					
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)		Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		
Etapa 2: Etapa de la adecuación					
Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (DOFA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)	
Etapa 3: Etapa de la decisión					
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)					

Fuente: David, Fred R. (2003:198). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Etapa 1. De los insumos

El marco de la formulación está compuesta por la matriz EFE, una matriz EFI para la presente investigación. La etapa uno, llamada etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

a) Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI, este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario

aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera de todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se desarrolla siguiendo cinco pasos que se muestran en la siguiente figura (David, 2003):

Pasos para la construcción de una matriz EFI³⁸:

Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5 los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación (David, 2003).

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación (David, 2003).

³⁸ M.A. JOSÉ LUIS. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE>

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Fuente: David, Fred R. (2003:151). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall, México.

b) Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos (David, 2003):

Pasos para la construcción de una matriz EFE³⁹:

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado

³⁹ M.A. JOSÉ LUIS. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE>

es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
<i>Amenazas</i>			
<i>Total</i>			

Fuente: David, Fred R. (2003:111). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall, México.

c) Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFI, EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz EFI y EFE⁴⁰

El procedimiento es similar al de una matriz EFI, sólo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores, la figura siguiente muestra como se construye la MPC.

⁴⁰ FRED R, DAVID. *Conceptos administración estratégica* 9ª edición: México, 2003.

Pasos para la construcción de una matriz MPC

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.

No sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor y otra una calificación menor en una matriz del perfil competitivo, significa que la primera empresa sea X% mejor que la segunda.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones⁴¹

⁴¹ FRED R, DAVID. *Conceptos administración estratégica* 9ª edición: México, 2003.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal. 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto

Fuente: David, Fred R. (2003:112). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este modelo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes, y en consecuencia podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caos en la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas, consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información, para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia, que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa, que se escribe en este modelo, puede ser usado por una organización de cualquier tipo o tamaño.⁴²

Normalmente, el proceso de la auditoría externa es poco común en las micro y pequeñas empresas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los conocimientos clave, también es de suma importancia para ellas. La matriz del perfil competitivo, así como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter,

⁴² FRED R, DAVID. Conceptos administración estratégica 9ª edición: México, 2003.

pueden servirles a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos. Sin embargo el modelo de Porter está diseñado para estudios de sectores industriales y de competitividad internacional, lo que hace difícil su adaptación a la micro y pequeña empresa a diferencia del diseño analítico de matrices de David que puede ser adaptado con facilidad a empresas pequeñas.

Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro. Aquí es recomendable utilizar el modelo de Porter.⁴³

Etapa 2. De la adecuación

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa dos incluyen para la presente investigación la matriz de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA) y la matriz interna-externa (IE).

a) La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas como se muestra en la siguiente figura (David, 2003).

MATRIZ DOFA

Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 3	1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 4
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 1	1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5	1. Superar las debilidades 2. aprovechando las oportunidades 3. 4. 6
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 2	1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 7	1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 8

Fuente: David, Fred R. (2003:202). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

⁴³ FRED R, DAVID. Conceptos administración estratégica 9ª edición: México, 2003.

- **Las estrategias FO**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitar las para concentrarse en las oportunidades.

- **Las estrategias DO**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- **Las estrategias FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Las estrategias DA**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho, podría estar en una situación bastante problemática. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos mostrados en la siguiente figura:

Pasos para construir la matriz DOFA⁴⁴:

Paso 1	Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
Paso 2	Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
Paso 3	Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
Paso 4	Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
Paso 5	Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
Paso 6	Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
Paso 7	Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
Paso 8	Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

b) La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada una de ellas, tanto en la matriz del BCG como en la IE (David, 2003).

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz de IBCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica

⁴⁴ M.A. JOSÉ LUIS. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI-EFE>

frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización (David, 2003).

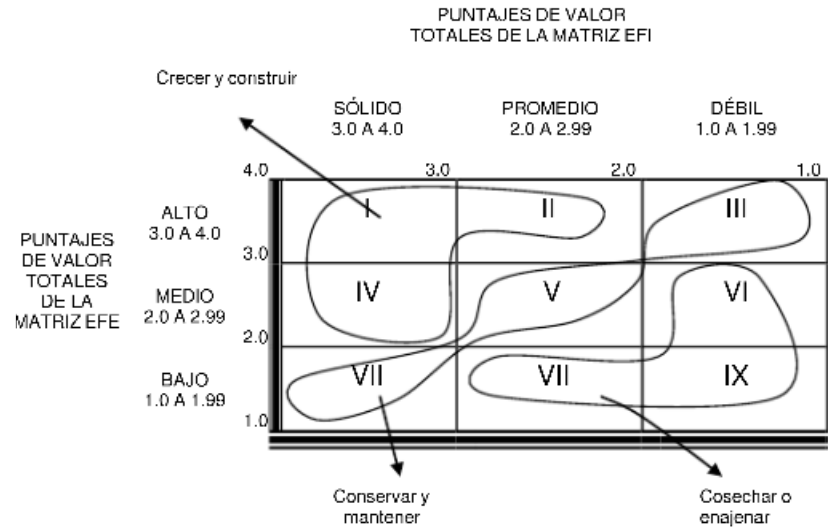
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje “x” de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la matriz EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje “y” se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta (David, 2003).

La matriz IE se divide en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas (David, 2003).

- En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.
- En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
- En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Lo anterior lo podemos ver en la figura siguiente:

Matriz IE⁴⁵



⁴⁵ DAVID, Fred R. (2003:205). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ANEXO II

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA HONORABLE JUNTA
DIRECTIVA DE CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES**

ENTREVISTA

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la proyección del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional de Cámara de Comercio de Ipiales, además conocer las actividades que se han desarrollado en beneficio de los empresarios y cuáles son los resultados que se han obtenido.

1. ¿Cuál es la razón de ser del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional?

2. ¿Cuáles son los principales servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional, a los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales?

3. ¿Cuáles considera son las debilidades del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional que debería mejorar?

4. De los empresarios que aun no han utilizado los servicios que presta el Departamento de Proyectos y Competitividad Regional. ¿Cuáles cree que son las razones por las que no lo han hecho?

5. ¿Cuáles considera son las fortalezas del Departamento de Proyectos y Competitividad que debería mantener?

6. ¿La Entidad cuenta con el talento humano, presupuesto, tecnología, infraestructura y equipos necesarios para ejecutar los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional?

Si ___ No _____
¿Por qué?

7. ¿Considera que los empresarios inscritos en Cámara de Comercio de Ipiales, están preparados para formular y ejecutar proyectos que permitan hacer más competitivos y productivos sus negocios?

8. ¿Qué directrices plantea la actual Junta Directiva de Cámara de Comercio de Ipiales, para el buen desempeño de los programas del Departamento de Proyectos y Competitividad Regional en los próximos años (2012-2014)?

Gracias por su colaboración.

ANEXO III

FORMATOS DE ENCUESTA

**CENSO EMPRESARIAL DE IPIALES 2011
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO IPIALES 2011
ESTUDIO ECONÓMICO IPIALES 2011
ENCUESTA DE INFORMALIDAD 2011**

(Archivos PDF)