

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL
MUNICIPIO DE SAN ÁNDRES DE TUMACO, PARA EL PERIODO
2007-2010.

ANGELA GEORGINA SOLARTE REYNEL

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DEL
MUNICIPIO DE SAN ÁNDRES DE TUMACO, PARA EL PERIODO
2007-2010.

ANGELA GEORGINA SOLARTE REYNEL

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Administradora
de Empresas.

Asesor
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ
Docente

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de
responsabilidad exclusiva de su Autora”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Dr. Carlos Arturo Ramírez
Asesor

Dra. Karola López
Jurado

Dr. Jairo Rodrigo Medina Morillo
Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2007.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima, por guiar mi existencia.

A mis padres Jorge Fabio Solarte Benítez y Flor María Reynel de Solarte, que con su amor, comprensión y apoyo me permitieron alcanzar, un peldaño más en mi vida.

A mis hermanos Fabiola y Daniel, por todo el cariño y la ayuda brindada, para la culminación de mi carrera.

A mis hijos Jessica y Fabio, quienes me dan fuerza y me alientan a seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a:

A Dios, por todo lo que tengo y lo que soy.

La Universidad de Nariño y su cuerpo de docentes, por contribuir a mi formación profesional.

Al Director de mi trabajo, Dr. Carlos Arturo Ramírez, por su apoyo y orientación para la culminación de este trabajo, su estímulo y sugerencias fueron mi guía a través de todo este proceso.

A mis jurados Dra. Karola López y Dr. Jairo Medina, por los aportes realizados en el desarrollo del trabajo.

Al personal de la Cámara de Comercio de Tumaco, que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

A mi familia quienes me apoyaron continuamente y me dieron su aliento, su amor incondicional me permitió culminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida.

A mis amigos por animarme en todo momento.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACIÓN	21
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1 MARCO TEÓRICO	23
4.1.1 Definición de Planeación Estratégica	23
4.1.2 Características de un Plan Estratégico	23
4.1.3 Proceso de Planeación Estratégica	24
4.1.4 Los Estrategas	25
4.1.5 Principios Corporativos	25
4.1.6 El Diagnóstico Estratégico	25
4.1.7 Cultura Corporativa	25
4.1.8 Auditoria Interna	25
4.1.9 Auditoria Externa	26
4.1.10 Análisis DOFA	27
4.1.11 Análisis de Vulnerabilidad	27
4.1.12 El Direccionamiento Estratégico	27
4.1.13 Opciones Estratégicas	27
4.1.14 Formulación Estratégica	28
4.1.15 Índices de Gestión	29
4.1.16 Difusión del Plan	29
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
4.2.1 Planeación Estratégica	29
4.2.2 Diagnóstico Estratégico	29
4.2.3 Fortalezas	29
4.2.4 Debilidades	29
4.2.5 Oportunidades	30
4.2.6 Amenazas	30
4.2.7 Principios Organizacionales	30
4.2.8 Visión	30
4.2.9 Misión	30
4.2.10 Objetivos Globales	30
4.2.11 Proyectos Estratégicos	30
4.2.12 Estrategias	30

4.2.13 Planes de Acción	30
4.2.14 Monitoria Estratégica	30
4.2.15 Índice de Desempeño Esperado	31
4.2.16 Índice de Desempeño Alcanzado	31
4.2.17 Índice de Gestión	31
4.2.18 Diagnóstico Interno	31
4.2.19 Diagnóstico Externo	31
5. METODOLOGÍA	32
5.1 TIPO DE ESTUDIO	32
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	32
5.3.1 Fuentes Primarias	32
5.3.2 Fuentes Secundarias	34
6. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD	35
6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	35
6.2 MISIÓN	39
6.3 VISIÓN	39
6.4 VALORES CORPORATIVOS	39
6.5 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	40
6.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	40
6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.9 LOGO	41
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42
7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	42
7.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	48
7.2.1 Capacidad Directiva	48
7.2.2 Capacidad Competitiva	52
7.2.3 Capacidad Financiera	56
7.2.4 Capacidad Tecnológica	62
7.2.5 Capacidad del Talento Humano	65
7.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	67
7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM.	69
7.3.1 Análisis del Entorno Económico	69
7.3.2 Análisis del Entorno Político	72
7.3.3 Análisis del Entorno Social	73
7.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico	74
7.3.5 Análisis del Entorno Natural	75
7.3.6 Análisis del Entorno Competitivo	76
7.3.7 Matriz de Impacto POAM	76
7.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	77
7.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO.	79

7.4.1	Diamante Estratégico de Michael Porter	79
7.5	ANÁLISIS DOFA	80
7.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	83
8.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	85
8.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	85
8.2	MISIÓN	85
8.3	VISIÓN	85
8.4	VALORES CORPORATIVOS	85
8.5	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	85
8.6	POLÍTICA DE CALIDAD	87
8.7	POLÍTICA SALUD OCUPACIONAL	88
8.8	POLÍTICA AMBIENTAL	88
8.9	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
9.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	90
9.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA.	91
9.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	93
9.3	MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD	95
9.4	MATRIZ INTERNA EXTERNA IE	97
9.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE.	98
10.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	101
11.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	104
12.	ÍNDICES DE GESTIÓN0	111
12.1	ÍNDICES DE EFICACIA	111
12.2	ÍNDICES DE EFICIENCIA	111
12.3	ÍNDICES DE IMPACTOS	112
12.4	ÍNDICES DE ACTIVIDAD	112
13.	PLAN DE ACCIÓN	114
14.	DIFUSIÓN DEL PLAN	116
15.	CONCLUSIONES	117
16.	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	121
	ANEXOS	123

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Cultura Organizacional para la Cámara de Comercio de Tumaco.	47
Cuadro 2. Matriz de Impacto de la Capacidad Directiva para la Cámara de Comercio de Tumaco.	52
Cuadro 3. Matriz de Impacto de la Capacidad Competitiva para la Cámara de Comercio de Tumaco.	55
Cuadro 4. Matriz de Impacto de la Capacidad Financiera para la Cámara de Comercio de Tumaco.	61
Cuadro 5. Matriz de Impacto de la Capacidad Tecnológica para la Cámara de Comercio de Tumaco.	64
Cuadro 6. Matriz de Impacto de la Capacidad del Talento Humano para la Cámara de Comercio de Tumaco.	67
Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para la Cámara de Comercio de Tumaco.	68
Cuadro 8. Matriz de Impacto de Factores Externos POAM para la Cámara de Comercio de Tumaco.	77
Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para la Cámara de Comercio de Tumaco.	78
Cuadro 10. Matriz DOFA para la Cámara de Comercio de Tumaco	82
Cuadro 11. Análisis de Vulnerabilidad para la Cámara de Comercio de Tumaco.	83
Cuadro 12. Análisis Comparativo Ventas de Servicios en Millones de Pesos en el Periodo 2005 y 2006 para la Cámara de Comercio de Tumaco.	94
Cuadro 13. Matriz Cuantitativa Estratégica MCPE para la Cámara de Comercio de Tumaco.	99

Cuadro 14. Índices de Eficacia para la Cámara de Comercio de Tumaco	111
Cuadro 15. Índices de Eficiencia para la Cámara de Comercio de Tumaco.	112
Cuadro 16. Índices de Impacto para la Cámara de Comercio de Tumaco	112
Cuadro 17. Índices de Actividad para la Cámara de Comercio de Tumaco.	113
Cuadro 18. Plan de Acción 2007 - 2010 para la Cámara de Comercio de Tumaco.	114

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	24
Figura 2. Organigrama de la Cámara de Comercio de Tumaco	41
Figura 3. Logo de la Cámara de Comercio de Tumaco	41
Figura 4. Escenario Competitivo de Porter	79
Figura 5. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la Cámara de Comercio de Tumaco.	84
Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA para la Cámara de Comercio de Tumaco.	93
Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia para la Cámara de Comercio de Tumaco.	94
Figura 8. Estrategias según Cuadrante – Matriz de la Gran Estrategia para la Cámara de Comercio de Tumaco.	95
Figura 9. Matriz de Política Direccional MPD, para la Cámara de Comercio de Tumaco.	96
Figura 10. Matriz Interna – Externa IE, para la Cámara de Comercio De Tumaco.	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Guía de Entrevista para el Director de la Cámara de Comercio de Tumaco.	124
Anexo B. Guía de Entrevista para los Trabajadores de la Cámara de Comercio de Tumaco.	130
Anexo C. Guía de Entrevista Grupal para los Trabajadores de la Cámara de Comercio de Tumaco.	134
Anexo D. Formato de Encuesta para los Usuarios de la Cámara de Comercio de Tumaco.	137
Anexo E. Resultado de la Encuesta realizada a los Usuarios de la Cámara de Comercio de Tumaco.	140

RESUMEN EJECUTIVO

La Cámara de Comercio de Tumaco, es una entidad cuyo fin principal es crear los servicios que considere útiles para el adelanto del comercio, la industria, los servicios y demás sectores productivos, utilizando todos los medios a su alcance.

La Cámara de Comercio de Tumaco, está a cargo de la Costa Pacífica Nariñense y su sede se encuentra en el puerto de Tumaco, lo que ha contribuido al desarrollo comercial y económico de su cobertura, ya que permite la entrada de nuevas empresas que a su vez generan oportunidades de empleo.

La Cámara de Comercio de Tumaco tiene una gran responsabilidad a su cargo relacionada con su naturaleza, jurisdicción, funciones, atribuciones y ha contraído un compromiso tácito, permanente, continuo con los usuarios del sector empresarial, comercial y demás sectores productivos, para efectuar y hacer cumplir la normatividad vigente y buscar la excelencia en el servicio que ofrece y presta a las personas jurídicas y naturales que desarrollan actividades comerciales.

En la actualidad la Cámara de Comercio de Tumaco carece de una Planeación Estratégica, que le permita desarrollar con efectividad la gestión para la cual fue creada.

Por tal motivo se presenta el Plan Estratégico Corporativo 2007 – 2010, concertado al interior de la entidad, teniendo las tendencias internacionales en el campo empresarial, el fortalecimiento de los procesos institucionales, cumpliendo las funciones asignadas por la ley, la atención a los cuestionamientos de los entes externos, la aplicación de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración organizacional y los requerimientos reales de los diferentes sectores a los cuales se debe la Cámara de Comercio de Tumaco.

Igualmente se realizarán acciones de seguimiento, con el propósito de no sólo medir el grado de cumplimiento de las acciones programadas, sino determinar aspectos importantes como el costo beneficio y valor agregado de las tareas ejecutadas, utilización eficiente de los recursos, impacto de los resultados esperados y así contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Plan Estratégico propuesto para la Cámara de Comercio de Tumaco se llevo a cabo en cuatro etapas, presentadas a continuación: la primera etapa incluye aspectos preliminares como la presentación general de la entidad, su misión, visión, propósitos y objetivos actuales; la segunda etapa es el diagnóstico o información básica de entrada de datos, en términos precisos esta etapa se remite a la identificación de los factores, lo cual se puede conseguir con tres instrumentos matriciales: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), estas permitieron determinar los problemas fundamentales de la entidad, que incluyen factores internos y externos que inciden en su competitividad (las debilidades y fortalezas de la parte interna y las amenazas y oportunidades de la parte externa) de la Cámara de Comercio de Tumaco; la tercera etapa es el proceso comparativo – evaluativo, en esta etapa se complementa la información de entrada elaborando un Perfil de Capacidad Interna PCI, Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), Matriz DOFA, su análisis definió los posibles rumbos que se deben tomar, con la elaboración de las matrices como la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), Matriz de la Gran Estrategia (GE), Matriz de Política Direccional (MPD), Matriz Interna – Externa (IE), y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), que permitieron la formulación de las estrategias que se deberían llevar a cabo en la entidad, en esta etapa se evaluó cuantitativamente las estrategias alternativas, sobre la base de las decisiones estratégicas subjetivas, ponderando y clasificando los factores seleccionados en las etapas anteriores; en la cuarta etapa se ejecuta la acción empresarial, es decir, es el camino estratégico a seguir; sobre la base del análisis estratégico y la toma de decisiones estratégicas, que han sido construidas con ayuda de los instrumentos y matrices anteriores que constituyen en la práctica los momentos explicativo, normativo y estratégico, se toma una acción empresarial, en síntesis se concreta la elaboración del Plan Estratégico con sus objetivos y estrategias, sus programas, proyectos, recursos y metas, la implementación del Plan de Acción se realizó para tres años. Durante todo el proceso se estableció un trabajo dinámico con los funcionarios de la entidad.

Con la implementación de este plan la Cámara de Comercio de Tumaco logrará mejorar muchas falencias que han venido limitando su desempeño y desarrollo, también le permitirá alcanzar la calidad y el nivel de competitividad que requiere para cumplir con su misión.

ABSTRACT

The Chamber of Commerce of Tumaco, is an entity whose main end is to create the services that it considers useful for the advance of the trade, the industry, the services and other productive sectors, using all the means within its reach.

The Chamber of Commerce of Tumaco, is in charge of the Peaceful Costa Nariñense and its headquarters is in the port of Tumaco, what has contributed to the commercial and economic development of its covering, since allows the entrance of new companies that in turn generate employment opportunities.

The Chamber of Commerce of Tumaco is responsible for a great responsibility, jurisdiction, functions, attributions and it has contracted a tacit, permanent commitment, continuous with the users of the sector managerial, commercial and other productive sectors, to make and to make to complete the effective regulation and to look for the excellence in the service that he/she offers and ready to juridical and natural people that develop commercial activities.

At the present time the Chamber of Commerce of Tumaco lacks a Strategic Planeación that allows him to develop with effectiveness the administration for which was created.

For such a reason a Corporate Strategic Plan is presented 2007 - 2010, concerted to the interior of the entity, having the international tendencies in the managerial field, the invigoration of the institutional processes, completing to the functions assigned by the law, the attention to the questions of the external entities, the application of the principles of efficiency, effectiveness and effectiveness in the organizational administration and the real requirements of the different sectors to which it owes himself the Chamber of Commerce of Tumaco.

Equally they will be carried out pursuit actions, with the purpose of only not to measure the grade of execution of the programmed actions, but determining important aspects as the cost benefit and added value of the executed tasks, efficient use of the resources, impact of the prospective results and this way to contribute to the execution of the institutional objectives.

The Strategic Plan proposed for the Chamber of Commerce of Tumaco you carries out in four stages, presented next: the first stage includes preliminary aspects as the general presentation of the entity, its mission, vision, purposes and current objectives; the second stage is the diagnosis or basic information of entrance of data, in precise terms this stage is remitted to the identification of the factors, that which you can get with three instruments matriciales: Womb of Evaluation of the External Factors (MEFE), Womb of Evaluation of the Internal Factors (MEFI), these they allowed to determine the fundamental problems of the entity that include internal and external factors that impact in their competitiveness (the weaknesses and strengths of the internal part and the threats and opportunities of the external part) of the Chamber of Commerce of Tumaco; the third stage is the comparative process - evaluativo, in it is stage the entrance information it is supplemented elaborating a Profile of Internal Capacity PCI, Profile of Opportunities and Threats of the Means (POAM), Main Profile DOFA, its analysis defined the possible directions that should take, with the elaboration of the wombs as the Womb of Strategic Position and Evaluation of the Action (PEEA), Womb of the Great Strategy (GE), Womb of Directional Politics (MPD), Internal Womb - External (IE), and the Quantitative Womb of Strategic Planning (MCPE) that allowed the formulation of the strategies that you/they should be carried out in the entity, in this stage you evaluates the alternative strategies quantitatively, on the base of the subjective strategic decisions, pondering and classifying the factors selected in the previous stages; in the fourth stage the managerial action is executed, that is to say, it is the strategic road to continue; on the base of the strategic analysis and the taking of strategic decisions that have been built with the help of the instruments and previous wombs that constitute in the practice the explanatory, normative and strategic moments, takes a managerial action, in synthesis the elaboration of the Strategic Plan is summed up with its objectives and strategies, its programs, projects, resources and goals, the implementation of the Plan of Action one carries out for three years. During the whole process a dynamic work settled down with the officials of the entity.

With the implementation of this plan the Chamber of Commerce of Tumaco will be able to improve many falencias that have come limiting its acting and development, it will also allow him to reach the quality and the level of competitiveness that it requires to fulfill its mission.

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad de sus prestaciones. Este proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo, determinarán su rumbo y posición competitiva durante mucho tiempo.

De esta manera la Planeación Estratégica, no consiste en pronosticar lo que sucederá mañana, sino en tomar decisiones hoy, las cuales afectarán el desempeño y futuro de la organización; es decir, es tomar una decisión preactiva y no esperar que el entorno afecte el funcionamiento para después tomar los correctivos pertinentes. El cambio y la innovación serán la constante, y la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental; planear estratégicamente le permite a las empresas sentar sus bases para alcanzar un futuro deseado.

La Cámara de Comercio de Tumaco, es una entidad de derecho privado, de carácter gremial y sin ánimo de lucro; está dedicada fundamentalmente a prestar servicio para los empresarios, promover un desarrollo moderno y eficiente de la actividad mercantil e impulsar el proyecto económico de la región.

El presente trabajo tiene el propósito de desarrollar una propuesta de Planeación Estratégica Corporativa para la Cámara de Comercio de Tumaco y recoge los principales elementos de la Planeación Estratégica enfocados a la entidad, los cuales determinarán los lineamientos que permitirán el fortalecimiento de la misma, así como el señalamiento de los mecanismos que aseguren un ejercicio competitivo sano, y que además serán una efectiva herramienta para orientar el desarrollo y el desempeño de esta entidad.

La realización de este trabajo constituye un aporte importante que permitirá a la Cámara de Comercio de Tumaco, sacar ventajas de sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y restringir las amenazas; además de pronosticar, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones y así alcanzar las posiciones de éxito, competitividad y liderazgo deseado.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Elaboración de un Plan Estratégico Corporativo para la Cámara de Comercio del Municipio de San Andrés de Tumaco para el periodo 2007 -2010.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan tanto en el medio ambiente interno como externo de las organizaciones, bien sean privadas o públicas; se hace vital en la actualidad anticiparse al futuro para que dichos cambios inesperados no afecten el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas de una empresa, así como asegurar que no se afecte el proceso y desarrollo administrativo.

Las Cámaras de Comercio son personas jurídicas, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil. A este gremio pertenece la Cámara de Comercio de Tumaco, que cuenta con una dirección autónoma y estable. Originalmente la entidad se encargaba sólo del registro mercantil, pero por la eficiencia y claridad en el manejo de sus asuntos el Gobierno Nacional le delegó otras funciones en relación con los registros públicos, como son el registro de proponentes, contratos de obras, consultoría, suministro y compraventa de bienes, entre otros.

La Cámara de Comercio de Tumaco fue creada sin una visión y previsión de esos cambios, enfrentando en la actualidad problemas estructurales y organizacionales. Así uno de los principales obstáculos que enfrenta la institución es el de infraestructura; se construyó un edificio sin visión futurista, aunque la sede de la entidad está muy bien ubicada las instalaciones son muy pequeñas y hay una mala distribución del espacio; además, el incremento de sus operaciones implica la creación y adecuación de nuevas áreas para ofrecer un servicio más eficaz y eficiente, de acuerdo a sus posibilidades y necesidades; pero hasta el momento no se ha propuesto ninguna acción que lleve al mejoramiento de la infraestructura. La entidad tampoco cuenta con oficinas seccionales y receptoras en ninguno de los nueve municipios restantes de su circunscripción territorial dificultando su labor institucional, por lo cual hay una gran deficiencia de la presencia de la Cámara de Comercio de Tumaco en los mismos, debido a que se realizan una o dos visitas al año, para adelantar las actividades de registros y demás servicios, pero estas visitas también están sujetas a factores externos de orden público y seguridad, así como también geográficos y naturales; por lo tanto, al no haber ninguna

garantía los usuarios se ven en la necesidad de viajar hasta Tumaco. Otro problema son las constantes fallas de suministro eléctrico causados por el mantenimiento de Cedenar S.A., la voladura de torres, etc., esto afecta el normal funcionamiento de la entidad, ya que sus actividades se ven interrumpidas y los usuarios son principalmente los más afectados, desmejorando el servicio que se les presta.

Entre los problemas organizacionales que enfrenta la entidad se encuentran: la falta de controles que verifiquen la gestión y desempeño de la entidad, así como la calidad de los servicios prestados; la de no haber diseñado un portafolio de servicios, por el cual pueda socializar a la comunidad la labor que cumple en beneficio de sus empresarios, comerciantes inscriptos y afiliados, estudiantes y sociedad en general; la desactualización de los manuales existentes. También, con el incremento de los usuarios y de las funciones que cumple la entidad, el volumen de documentación es mayor, no hay donde colocarla y el manejo que se le da es deficiente ya que no cuenta con un área o sistema de archivo; no existe también un sistema de manejo y control de los suministros utilizados en el que hacer diario de la institución, debido a que tampoco cuenta con un área de bodega y almacén. No se han fortalecido áreas importantes como por ejemplo: Promoción y Desarrollo empresarial. Otro aspecto relevante es la credibilidad de la entidad en sus procesos y servicios. Aunque en el momento cuenta con 19.320 registrados, la Cámara de Comercio de Tumaco es consciente de que hay muchos miembros de la comunidad empresarial sin registrar y que son apáticos a las acciones que está realiza, también entre los registrados hay un desconocimientos de los servicios que pueden acceder por medio de la institución y que los pueden beneficiar. De los usuarios registrados de enero a junio del 2006 hay 2.126 matriculados activos, lo cual reciente el recaudo de cartera. Todo lo anterior, representa para la Cámara de Comercio de Tumaco, una gran debilidad debido a que perjudica el desempeño de sus actividades, en función a la promoción del desarrollo regional.

La nueva dirección consecuente al mandato de la Ley 872 del 30 de diciembre del 2003 y en el proceso del fortalecimiento institucional, se encuentra al reto de obtener la Certificación ISO 9001:2000, pero tiene como limitante el no saber exactamente cuál es el panorama general de la situación actual de la empresa, lo cual le impide realizar cualquier acción correctiva y mejorar su competitividad

En búsqueda de respuestas y soluciones a estas situaciones, y con el fin de evaluar el estado actual de la entidad, se propone la planeación estratégica como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva, que garantice la efectividad de los procesos al interior de la organización, lo cual conllevara a su mejoramiento y consolidación, que le aseguraran una permanencia y un desarrollo sostenido.

2. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente analizada y frente a la urgente necesidad de la entidad de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica, integrada con los elementos necesarios que permita la elaboración adecuada de las decisiones que se deban tomar, la creación de estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, se hace indispensable fundamentar la Planeación Estratégica Corporativa en la Cámara de Comercio de Tumaco, y así establecer claramente cuáles son los objetivos que persigue la organización y definir estrategias a corto y largo plazo que contribuyan al fortalecimiento y mantenimiento de una buena imagen corporativa.

Por tanto, la Planeación Estratégica le permitirá a la organización apreciar las áreas que conviene fortalecer y generar diversos beneficios, como desarrollar sus procesos de forma eficaz, al aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la organización, lo que repercutirá en el ofrecimiento de un mejor servicio tanto al cliente interno como externo, buscando lograr un mejor posicionamiento en la mente de los usuarios y por ende un mayor nivel competitivo. A corto plazo, las conclusiones que se obtendrán al final del proceso servirán para identificar variables a aprovechar para contrarrestar las debilidades y amenazas que se identifiquen a partir de lo cual, se puedan hacer recomendaciones y estrategias que se pueden convertir en el largo plazo en una fuente de ideas para desarrollar proyectos en la organización que impulsen y promuevan el crecimiento de la misma.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico, que permita reconocer el estado actual de la entidad y elaborar una propuesta de Planeación Estratégica para la Cámara de Comercio de Tumaco, que sirva de guía y ofrezca los elementos necesarios para mejorar el desarrollo administrativo y le permita afrontar el futuro, alcanzar sus objetivos y ser más competitiva.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el Diagnóstico Estratégico de la Cámara de Comercio de Tumaco, analizando el entorno interno y externo, utilizando las diferentes matrices e identificando los factores claves de la entidad que nos permitan formular estrategias que optimicen las oportunidades y fortalezas para reducir el impacto de las debilidades y amenazas.
- Formular el redireccionamiento estratégico de la Cámara de Comercio de Tumaco.
- Elaborar la formulación estratégica de la Cámara de Comercio de Tumaco.
- Proponer proyectos estratégicos que se puedan realizar en la Cámara de Comercio de Tumaco.
- Establecer los indicadores de gestión más adecuados para la Cámara de Comercio de Tumaco, que permita evaluar el desempeño.
- Establecer un plan de acción que concrete las estrategias que se pueden desarrollar en la organización, orientando sus acciones a la excelencia e incrementando su competitividad.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Definición de Planeación Estratégica. Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A Dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?.

La Planeación Estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica, la auditoría estratégica.

4.1.2 Características de un Plan Estratégico.

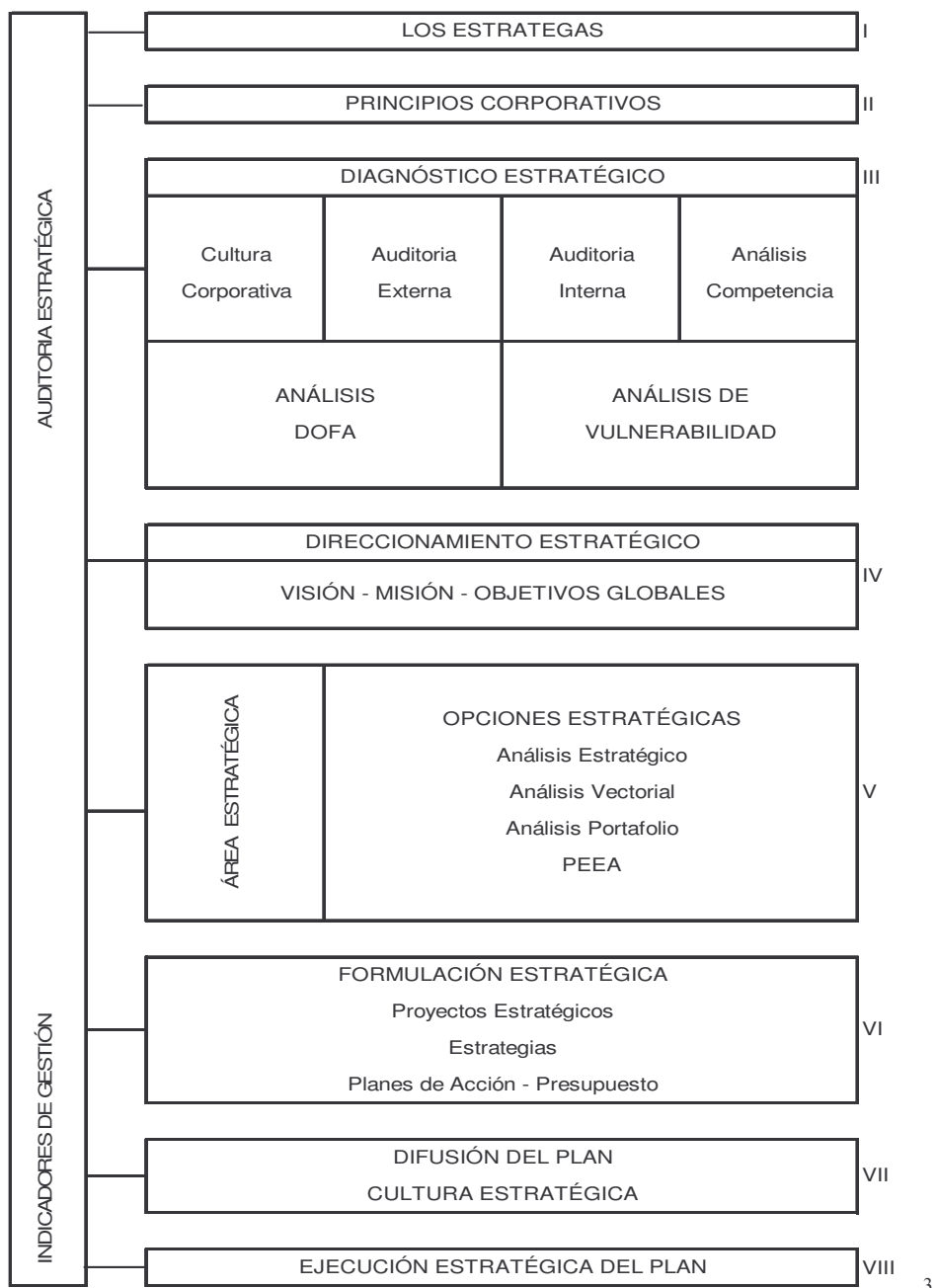
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.²

4.1.3 Proceso de Planeación Estratégica.

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.19.

² WARD, John. El Éxito en los Negocios. 2ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: Norma, 2006.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica.



³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.20.

4.1.4 Los Estrategas. Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Tres responsabilidades primordiales de los estrategas son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.⁴

4.1.5 Principios Corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.

4.1.6 El Diagnóstico Estratégico. El direccionamiento estratégico servirá de marco referencial para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir sus estrategias para aprovechar su fortaleza, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

4.1.7 Cultura Corporativa. El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.⁵

4.1.8 Auditoria Interna. El Análisis Interno es el siguiente paso y consiste en evaluar la situación presente de la compañía.

- **Perfil de capacidad interna PCI.** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El PCI examina cinco categorías: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad del Talento Humano.⁶

⁴ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.8.

⁵ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.89 - 90.

- **Matriz de evaluación del factor interno MEFI.** El propósito de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo.

4.1.9 Auditoria Externa. Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

- **Matriz de perfil competitivo MPC.** Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, pero lo cual se elabora una matriz de perfil competitivo.

- **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.⁷ Para su elaboración se tiene en cuenta: la obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis; luego se identifican las oportunidades y amenazas; se hace priorización y calificación de los factores externos; se realiza la calificación del impacto y se elabora el POAM.

- **Matriz de evaluación de factor externo MEFE.** Permite resumir y evaluar la selección de variables externas decisivas, la selección de las fuentes de información, las predicciones ambientales determinantes; la cual se enfoca a las oportunidades y amenazas económicas, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.⁸

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.104-105.

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.124-125.

⁸ FRED, David. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá D.C.: Legis. Serie Empresarial. 1995.

- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.** El modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se usa en muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.⁹

4.1.10 Análisis DOFA. Una de las herramientas más útiles tanto para la planeación como para la gerencia estratégica y que se constituye en el corazón de todo plan es la matriz DOFA, cuyo análisis tiene una relación acrónica de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.¹⁰

4.1.11 Análisis de Vulnerabilidad. Los análisis que se le hacen a la compañía a veces pueden sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía y de la posición o función de la dirección empresarial.¹¹

4.1.12 El Direccionamiento Estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.¹²

4.1.13 Opciones Estratégicas.

- **Análisis estratégico.** Definidos los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de ésta permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de la organización.

⁹ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997. p.142.

¹⁰ SALLENIVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Norma, 1996.

¹¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.150-156.

¹² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.22.

- **Alternativas estratégicas.** Ésta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado. Estas alternativas se integran alrededor de estrategias ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas.

- **Análisis vectorial de crecimiento.** El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.

- **Análisis del portafolio competitivo.** El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

- **El portafolio de productos.** De acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto puede colocarse en una matriz de cartelera del producto. Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, las estrellas se convertirán en vacas lecheras, los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas estrellas, que a su vez se convertirán en vacas lecheras del futuro. Si no lo tienen, se convertirán en perros rabiosos.

- **Revisión estratégica global PEEA.** Puede usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Cuando se llega la conclusión de que la empresa se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante.¹³

4.1.14 Formulación Estratégica. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos

¹³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.207-221.

proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte del proceso de planeación estratégica.

4.1.15 Índices de Gestión. El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.¹⁴

4.1.16 Difusión del Plan. Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan con él.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Planeación Estratégica. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.2.2 Diagnóstico Estratégico. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

4.2.3 Fortalezas. Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

4.2.4 Debilidades. Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003. p.28-29-30.

4.2.5 Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

4.2.6 Amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

4.2.7 Principios Organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización.

4.2.8 Visión. Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años.

4.2.9 Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

4.2.10 Objetivos Globales. Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

4.2.11 Proyectos Estratégicos. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

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

4.2.13 Planes de Acción. Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento, y evaluación.

4.2.14 Monitoría Estratégica. Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso.

4.2.15 Índice de Desempeño Esperado. Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Ésta puede ser en tiempo o cuantitativa.

4.2.16 Índice de Desempeño Alcanzado. Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

4.2.17 Índices de Gestión. Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

4.2.18 Diagnóstico Interno. Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

4.2.19 Diagnóstico Externo. Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo requirió un estudio descriptivo, el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, con el propósito de demarcar los hechos que conforman la situación objeto de estudio; esto permitió: determinar las características socio - demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y competitivas de la Cámara de Comercio de Tumaco, con las cuales se pudo elaborar el Perfil de Amenazas y Oportunidades de Medio; se identificaron formas de conductas, actitudes y comportamientos concretos de las personas que son parte del objeto de estudio, en este caso miembros de la Cámara de Comercio, usuarios y no usuarios, a partir de lo cual se pudo elaborar el Perfil de la Capacidad Interna; además, descubrir y comprobar la posible asociación de la variables al confrontarlas con los procesos internos y el desempeño de la organización.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se trabajó de acuerdo al método inductivo y deductivo. Inductivo pues permite por medio de la observación de fenómenos particulares llegar a conclusiones generales del problema de investigación y deductivo debido a que se pueden describir situaciones particulares de las Teorías Administrativas planteadas en el Marco Referencial, con el fin de llevar a buen término los objetivos propuestos.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. Dentro de esta categoría se aplicaron diversas técnicas de recolección directa de la información, como son la observación, entrevistas y encuestas.

En la encuesta para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la formula para poblaciones infinitas (menos de 100.000 habitantes).

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Lectura:

n= Número de elementos de la muestra.

N= Número de elementos del universo.

P/Q= Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z²= Valor Critico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor Sigma 2, luego Z= 2.

E= Margen de error permitido.

Se trabajará con un campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 19320}{(0.05)^2 (19320 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \times (0.25) \times 19320}{(0.0025) \times (19319) + (3.8416) \times (0.25)}$$

$$n = \frac{18554.928}{49.2579}$$

n= 377 encuestas.

Se utilizó también la observación, pues permite conocer la realidad y definir previamente la información más importante que debe ser recolectada por tener relación directa con el objeto de estudio; su uso es ventajoso en tanto los hechos son percibidos directamente sin intermediación u obstáculo alguno, colocando al investigador ante los hechos tal como se dan en forma natural.

Se realizaron entrevistas individuales a todo el personal de la entidad (ver Anexos A y B) y grupal (ver anexo C), también se llevo a cabo una encuesta a los clientes externos (ver anexo D). Para un total de 20 entrevistas individuales, 2 grupales y 377 encuestas.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Se utilizaron como fuentes secundarias los archivos, revistas, periódicos, entre otros, así como información disponible en Internet.

6. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La primera Cámara de Comercio aparece en Francia, específicamente en Marsella. Su nombre surge del "recinto" CHAMBRE donde se reunían los comerciantes y manufactureros para proteger sus derechos, promover sus productos y estimular las transacciones. Aquí empieza la historia de la entidad que a través del tiempo se ha ido formando en cada parte del mundo incluyendo nuestro país y específicamente nuestro Municipio de San Andrés de Tumaco.

La Cámara de Marsella fijó las pautas para estas instituciones en Francia, luego en otros países de Europa y posteriormente en América.

En Colombia la Cámara de Comercio de Bogotá se constituyó de acuerdo a la ley 111 de 1890, por medio de Decreto Número 62 del 11 de agosto de 1891. Debe anotarse que en 1879 ya existía una Cámara de Comercio de Bogotá, la cual desapareció y fue constituida nuevamente en la fecha citada. Parece que la Cámara nacida en 1891 vuelve a desaparecer a causa de la Guerra Civil y es durante el gobierno del General Reyes, mediante el Decreto número 706 del 12 de agosto de 1904 cuando vuelve a organizarse la entidad.

En el mismo año, 1904 se creó la Cámara de Comercio de Medellín, en 1910 las de Tunja y Cali, en 1913 la de Manizales, en 1915 se crearon Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla, mediante Decreto ejecutivo número 1807 del 29 de octubre de 1915. En las oficinas del Banco Santander tuvo lugar el día 20 de enero de 1916 la instalación de la Cámara la cual en el presente año cumplió 86 años de fecundas actividades.

La Cámara de Comercio del Municipio de San Andrés de Tumaco, fue creada a solicitud de los comerciantes, mediante Decreto Ejecutivo No.58 del 15 de enero de 1932 y reglamentada por la Gobernación de Nariño con el Decreto No, 191 del 20 de abril del mismo año, bajo la presidencia del Dr. Enrique Olaya Herrera.

Su jurisdicción abarca 10 municipios de la Costa Pacífica Nariñense: Tumaco, Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüi, Mosquera, Olaya Herrera, Santa Bárbara y Roberto Payán.

Las Cámaras de Comercio son personas jurídicas, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil, las cuales orientan su función al desarrollo y crecimiento de la comunidad empresarial.

La Cámara de Comercio de Tumaco, está dedicada fundamentalmente a prestar servicio para los empresarios, promover un desarrollo moderno y eficiente de la actividad mercantil e impulsar el progreso económico de la Costa Pacífica del departamento de Nariño. Ella pertenece al grupo selecto de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio “CONFECAMARAS”, destacando la importancia de actuar como un gremio unido con un origen y propósitos iguales.

En sus 75 años de fundación, ha sido gestora y motor de desarrollo de la Costa Pacífica Nariñense.

El 10 de octubre de 1947, un incendio destruyó las oficinas de la entidad y casi todo el comercio de Tumaco, por tanto, no existe archivo de esa época.

Para los años 50 la Cámara de Comercio trabajó en la reconstrucción y recuperación de la economía del puerto, impulsando y gestionando obras tan importantes como: el alumbrado eléctrico, el suministro de agua potable, la organización del Cuerpo de Bomberos, la construcción del Puente del Morro, la canalización de la entrada al puerto para embarcaciones de calado superior, la construcción de la carretera Diviso – Tumaco, el relleno de la isla Viciosa con Tumaco; así mismo, gestionó la apertura de la sucursal del Banco Popular e impulsó la siembra del banano, el arroz y las maderas.

El 25 de octubre de 1956, con Instrumento Público No. 160, se protocoliza el Acta de Instalación de la Cámara de Comercio de Tumaco.

En los años 60 gestionó, con Avianca el envío de aviones DC3, con Insfopal la instalación de 2 tanques elevados dentro de los límites de la población, con la empresa de energía el aumento de la cantidad de fluido eléctrico de Tumaco, gestionó partidas para los colonizadores del Río Mira y convenios con la Caja de Crédito Agrario para la otorgación de créditos a los campesinos.

En los años 70 debido a la intervención de la Cámara de Comercio ante Telecom fue posible la instalación del servicio de larga distancia en el puerto, en está

década la institución también trabajo en la solución del problema de transporte de cemento, lidero la construcción y adecuación de la carretera Tumaco – Pasto, la coordinación de Proexpo (el cual fue el primer simposio sobre el puerto de Tumaco); al interior de la organización se compra el lote para la construcción del edificio sede para la Cámara de Comercio de Tumaco, para el mismo fin se aprueba el diseño arquitectónico y se aprueba el reglamento interno que la regirá.

El 12 de diciembre de 1979 con el maremoto de Tumaco, la entidad se enfrenta a la destrucción de la mayor parte del comercio, su participación resulto crucial y definitiva para la realización de proyectos que impulsarán nuevamente el desarrollo económico y social de los municipios de la Costa Nariñense.

En los 80 se producen grandes cambios al interior y al exterior de la entidad, en esta década la institución participó como coordinadora de las obras de adoquinamiento de las calles del puerto, en la expedición del estatuto nacional de fronteras, en el levantamiento de la exclusión de Tumaco como puerto exportador de café, en la construcción de muelles comunitarios, además se realizó el primer foro de profesionales y gremios de la Costa Nariñense, así como, el primer foro de desarrollo económico de la Costa del Pacífico.

En 1983 gracias a los aportes e iniciativas de la entidad, Tumaco fue instituido como Distrito Fronterizo y escogido como seccional de la Corporación Autónoma Regional de Nariño, mediante Decreto No. 3455 del mismo año.

El 16 de noviembre de 1985, se inauguró la nueva sede de la Cámara de Comercio de Tumaco.

En 1989 ingresó a la Asociación de Cámaras de Comercio del Suroccidente “ASOCAMARAS”.

En la década de los 90 se moderniza la entidad con equipos de computación y software, se modifican los estatutos y el reglamento interno, se aprueba el logo símbolo de dinamismo y modernidad, se realizan mejoras locativas y se acondiciona el auditorio con equipos logísticos modernos; también se lleva a cabo la primera, segunda y tercera feria empresarial, el primer foro regional de pesca y acuacultura, así como la primera muestra artesanal con elementos del medio; intervino además ante la Presidencia de la República, Planeación Nacional, Ministerio de Transporte e Instituto Nacional de Vías, presionando para la conclusión de la pavimentación de la carretera Tumaco – Pasto.

El 29 de mayo de 1992 se inauguró el segundo piso de la sede de la entidad.

En el 2000 la Cámara de Comercio de Tumaco sigue participando activamente en ambiciosos proyectos que orientan la actividad económica de la región, en alianzas con las diferentes instancias, públicas y privadas.

En la actualidad la entidad cuenta con un total de 19.320 registrados, en la cobertura de sus 10 municipios y 20 funcionarios que lideran y ejecutan las actividades institucionales.

La Cámara de Comercio de Tumaco, es una entidad que orienta su actividad a la promoción y fortalecimiento del desarrollo empresarial y al mejoramiento del entorno para la calidad de vida de la Costa Nariñense y en la Región. En desarrollo de estos objetivos, la entidad le ofrece al sector empresarial, a las autoridades y a la comunidad en general, la orientación necesaria.

Es una institución que ha participado en el desarrollo de la historia social y económica de la Costa Nariñense, no sólo cumpliendo la función y responsabilidad registral sino también ampliando su misión hacia el fortalecimiento empresarial y desarrollo social, mediante la ejecución de programas económicos y sociales. Igualmente la comunidad ha sido testigo del papel cívico social que la entidad ha ido forjando e impulsando a lo largo de su que hacer; lo cual se evidencia con la asistencia a los diferentes eventos que ha programado tales como: foros, seminarios, talleres, asambleas, simposios, charlas, cursos, conferencias, ferias empresariales y artesanales, eventos culturales...., con el fin de sensibilizar, asesorar, capacitar y brindar a los empresarios y comunidad en general las herramientas necesarias para el mejor funcionamiento de sus empresas y actividades.

La Cámara de Comercio de Tumaco se ha caracterizado por ser la promotora de espacios de diálogo y concertación de toda la comunidad, donde se busca atender las inquietudes de los sectores productivos de la Costa Nariñense logrando así ampliar sus servicios y cobertura, trabajando de manera articulada con otras entidades e incursionando en proyectos de carácter empresarial, cultural, de investigación, de formación en distintos temas de coyuntura económica y social.

6.2 MISIÓN

Somos una entidad gremial de carácter corporativo privado, que presta los servicios delegados por el Estado y promueve el desarrollo socio – económico de la Costa Pacífica Nariñense, con un Talento Humano comprometido para brindar excelentes servicios.

6.3 VISIÓN

Consolidarnos como entidad líder en el desarrollo integral de la región, generando cultura empresarial, productiva y competitiva frente a una economía globalizada.

6.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad.** Todas nuestras relaciones se llevarán a cabo con rectitud e integridad.
- **Responsabilidad.** Los miembros de la entidad garantizarán el cumplimiento de las obligaciones institucionales en forma efectiva, confiable y oportuna.
- **Creatividad.** Se fomentará una cultura corporativa que valore la originalidad y la inventiva para enriquecer los procesos de la institución.
- **Solidaridad.** Es primordial la cooperación y ayuda mutua entre los integrantes de la Cámara de Comercio para asegurar el alcance de los objetivos propuestos.
- **Disciplina.** Los miembros de la entidad, observarán el cumplimiento apropiado de todas las reglas de orden en el desarrollo de sus funciones.
- **Compromiso.** El equipo humano de la Cámara de Comercio pondrá todo su empeño, interés y esfuerzo en el logro de los objetivos, anteponiendo el interés institucional al personal.

- **Respeto.** Respetamos los valores y creencias de la personas, así no sean compartidos en algunos casos.

6.5 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

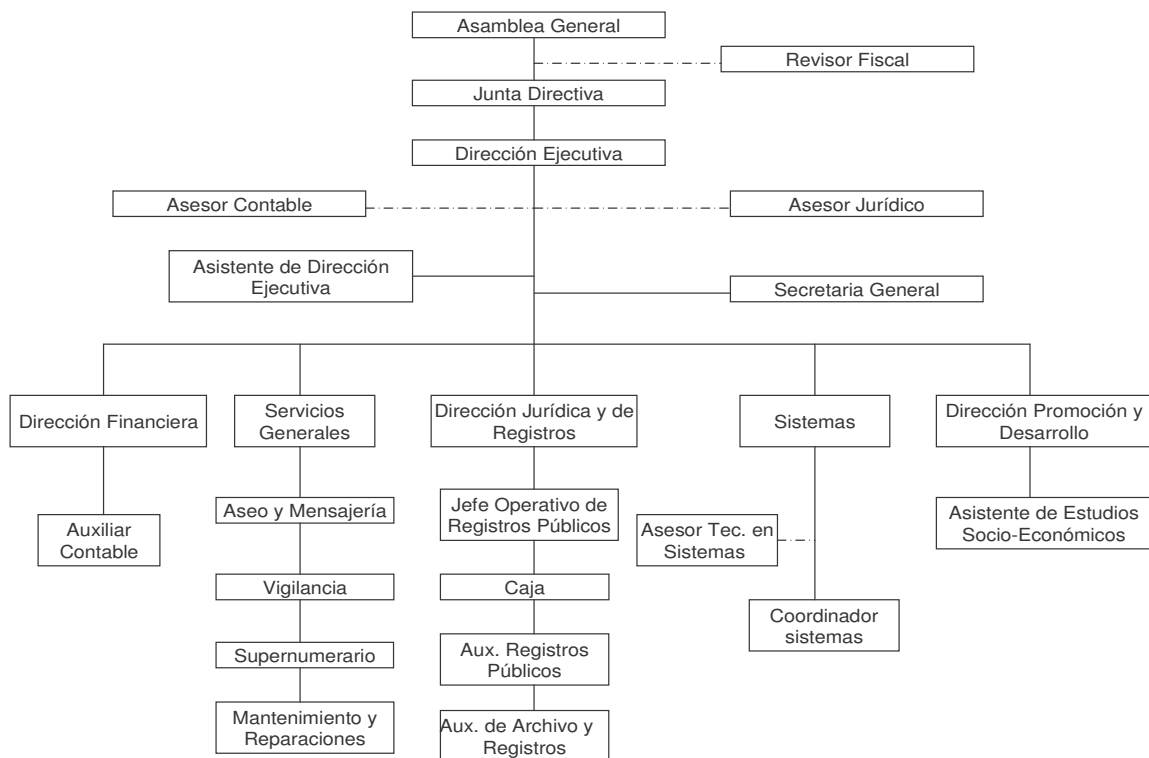
- **Ética.** Las actuaciones serán ejecutadas independientemente de todo interés personal por parte de cada uno de los miembros de la entidad, quienes deberán abstenerse de participar en situaciones que los favorezcan particularmente o manifestar interés ante sus superiores.
- **Lealtad.** Obligación que tienen los funcionarios de actuar siempre de manera íntegra, franca y objetiva con relación a la entidad y todo el personal de la institución.
- **Transparencia.** Nuestras acciones serán realizadas de forma clara y podrán ser revisadas por todos nuestros clientes y la comunidad.
- **Buena fe.** Todas nuestras actuaciones estarán plasmadas en este principio, ofreciendo confiabilidad en desarrollo de las actividades.

6.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- **Perspectiva financiera.** Consolidar la estructura financiera de la entidad.
- **Perspectiva organizacional.** Fortalecer cultura del mejoramiento continuo.
- **Perspectiva procesos.** Promover el desarrollo empresarial, apoyar el desarrollo regional, lograr certificación en gestión de calidad, incrementar la base empresarial de la entidad.

6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama de la Cámara de Comercio de Tumaco



6.8 LOGO

Figura 3. Logo de la Cámara de Comercio de Tumaco



7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas.

En el análisis de la Cultura Organizacional, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- **Principios organizacionales.** La Cámara de Comercio de Tumaco tiene unos principios que aunque le faltan más divulgación se han venido cumpliendo por la mayoría de sus trabajadores de manera efectiva, además se percibe un alto grado de pertenencia por parte de estos; por lo que este factor es una fortaleza para la entidad.

- **Estilo de dirección.** La actual administración de la Cámara de Comercio de Tumaco aplica una combinación de estilos de acuerdo a las situaciones o circunstancias que se presentan, pero generalmente se aplica un estilo orientador, participativo y activo. Este tipo de estilo brinda muchas oportunidades de enmendar los errores cometidos por los empleados, también les brinda confianza y autonomía en la toma de decisiones.

El estilo de dirección se traduce en acciones claras y que compromete a la entidad a escuchar a sus clientes internos y externos, por lo cual está dispuesta al cambio. Este factor también se considera una fortaleza de gran impacto.

- **Autonomía individual.** La responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la entidad acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En la Cámara de Comercio de Tumaco, la sensación predominante es que las decisiones de mayor importancia se centralizan en los directivos, sin embargo se tiene en cuenta el apoyo y la participación de los demás trabajadores de la entidad; es decir, llevan un proceso participativo en donde los trabajadores comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos, brindándoles libertad para administrar las funciones propias sobre la realización de las órdenes, lo mismo que para hacer comentarios y sugerencias.

Para los trabajadores de la Cámara de Comercio de Tumaco, esta autonomía en la toma de decisiones en el ejercicio de sus funciones y en la solución de problemas, los ha estimulado a la creatividad, innovación y riesgo calculado, lo que les permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que se ofrece, Sin embargo este factor se percibe más en los directivos y ejecutivos que en el resto del personal. Por lo tanto este factor es una fortaleza de impacto alto.

- **Estructura.** Es la distribución de personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distribución de rangos y jerarquías.

La Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con un organigrama que diferencia los niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la entidad.

La Cámara de Comercio de Tumaco es una estructura organizacional, porque está constituida por un grupo de persona organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión.

Es una estructura formal, porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes están determinadas por reglamentos, manuales de funciones y contratos escritos, los cuales cumplen cierto requisitos, normas que a su vez deben ajustarse a las leyes vigentes en Colombia con el fin de hacer legítimo su funcionamiento, todo lo cual queda documentado.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional, se distingue el siguiente esquema de distribución y jerarquías:

- **División de trabajo.** A cada persona se le asigna una determinada función, existen las siguientes funciones en la entidad:

a) **Funciones directivas.** Relacionadas con la toma de decisiones, corresponde al Director Ejecutivo y dentro de sus funciones están supervisar el trabajo de los ejecutivos; establecer políticas corporativas; encabezar las reuniones y proyectos; coordinar, supervisar y dirigir las actividades de la entidad; reportar las actividades realizadas y los resultados de gestión.

b) **Funciones ejecutivas.** Corresponde a los ejecutivos de la entidad y se relacionan con la ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos organizacionales.

c) **Funciones mecánicas.** Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos de oficina, corresponde al resto del personal de la entidad.

- **Autoridad centralizada.** Quién decide todo en última instancia es la Junta Directiva. Sin embargo existen instancias de opinión y participación para los demás miembros, ya sean en reuniones generales o reportes periódicos.

La estructura de la organización es una fortaleza de impacto alto.

- **Sistemas de apoyo.** Como herramientas administrativas la Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con: código de ética, manual de funciones, reglamento interno y manual de procedimientos; estas herramientas no están actualizadas y no cumplen con los nuevos requerimientos de la entidad; además son desconocidas por algunos miembros del personal, por lo que no son muy útiles; sin embargo, debido a las constantes capacitaciones que recibe el personal, este problema no ha sido impedimento para que los trabajadores desempeñen a cabalidad cada una de las funciones a su cargo. La entidad no cuenta con manual de emergencias, manual y reglamento de salud ocupacional, el cual está reglamentado su obligatoriedad mediante decreto 1772/94, tampoco se ha diseñado un manual de calidad y manual de control interno.

Otro sistema de apoyo utilizado por la Cámara de Comercio de Tumaco es la tecnología informática, la automatización de casi todos los procesos agiliza la gestión de los mismos, el problema radica en que son subutilizadas.

Los sistemas de herramientas manuales con los que cuenta la entidad son: papelografo, retroproyector, videovin, cartelera, entre otros. Los sistemas de apoyo son una fortaleza baja de impacto medio.

- **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La Cámara de Comercio de Tumaco utiliza diferentes estímulos para reconocer y recompensar el buen desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, como son: promociones, ascensos, bonos, fiestas, etc.

No existe un sistema de sanciones definido, la Cámara de Comercio de Tumaco no es percibida como escenarios de conflictos; sus miembros aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar solucionar los problemas tan pronto surjan. Los conflictos que se han presentado hasta el momento se pueden clasificar como menores y se han solucionado a través del diálogo y memorandos. Este factor es una fortaleza media de impacto medio.

- **Estimulo al riesgo.** La Cámara de Comercio de Tumaco estimula la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado; debido a la libertad que se le ofrece a los trabajadores en la toma de decisiones con respecto a la ejecución de sus funciones, el riesgo es tomado de acuerdo a las circunstancias que se van presentando, pero de manera calculada; este factor se observa más que todo en los que llevan a cabo funciones directiva y ejecutivas, más no se presenta en funciones mecánicas. Este factor es una fortaleza media de impacto medio.

- **Direccionamiento estratégico.** Los objetivos primordiales de la Cámara de Comercio a mediano plazo a tres años, es mejorar los servicios que presta la entidad, así como el fortalecimiento del vinculo entre la entidad y el cliente externo, la actualización de las herramientas administrativas existentes y la implementación de aquellas faltantes, el mejoramiento de la infraestructura y la adecuación de nuevas áreas que se requieren en la entidad; finalmente a tres años la obtención de la certificación de calidad ISO 9001; sin embargo, no se han planteado formalmente estrategias que conlleven a la consecución de tales objetivos.

- **Comunicación.** La Cámara de Comercio de Tumaco no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas, lo que no quiere decir que no realice acciones comunicativas. Los empleados pueden comunicar a la dirección sus dudas, inquietudes y problemas referentes a la actividad laboral, así mismo pueden realizar sugerencias; sin embargo la comunicación no se puede seguir realizando de manera empírica. La comunicación al interior de la entidad es una debilidad de impacto alto.

- **Talento humano.** Los directivos de la Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con nivel educativo universitario, los demás trabajadores son bachilleres o técnicos; sin embargo, la mayoría tienen años de experiencia en sus cargos, además de un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la entidad. No existen estándares de evaluación de desempeño, por lo cual, su gestión es medida de acuerdo a los objetivos alcanzados. Este factor es una debilidad media de impacto alto.

- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del equipo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con la organización.

El sentimiento de identidad es alto en la Cámara de Comercio de Tumaco, derivado de la percepción de estar en un buen ambiente de trabajo, de sentir que su trabajo es importante para la entidad y de un sentimiento de estabilidad relativa al compararse con otras realidades institucionales.

No obstante, existen otros elementos que también influyen y que corresponden a las condiciones físicas de trabajo:

- **Iluminación.** La iluminación en las oficinas de la Cámara de Comercio, es buena; la entidad posee grandes ventanales por donde entra bastante iluminación; además de un buen número de lámparas, las cuales están en general muy bien ubicadas en todas las oficinas.

- **Ruido.** En la Cámara de Comercio de Tumaco, el nivel de ruido en el ambiente es bajo, por tanto, la perturbación de este tipo es mínima.

- **Color.** Está comprobado por la psicología el impacto que el color tiene en el ánimo de las personas y su relación con ciertas funciones. Las oficinas de la Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con los colores corporativos en las paredes, pero no se cuenta con una decoración adecuada que estimule al personal.

- **Distribución del espacio interno.** En la Cámara de Comercio de Tumaco, la mayoría de las áreas tienen un sistema de distribución abierto con divisiones modulares. Debido a que las instalaciones de la entidad son muy pequeñas la distribución de las áreas no es la mejor; no hay espacio para separarlas, ni área de archivo y de almacén, por tanto, se encuentran en las oficinas las cajas con archivos y suministros, lo que no sólo genera un mal aspecto, sino que también contribuye al deterioro de los mismos.

- **Ventilación y temperaturas.** En la Cámara de Comercio de Tumaco, debido a los grandes ventanales, entra buena ventilación a las oficinas y estas también cuentan con ventiladores; pero cuando hace mucho sol, este penetra por los

ventanales y el calor se hace insoportable. Por eso sería conveniente instalar un sistema de aire acondicionado.

- **Mobiliario.** La Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con un mobiliario en su mayoría de estilo modular, las sillas son ergonómicas, tienen archivadores para los registros pero no hay espacio para colocarle al resto del personal, cuentan con escritorios estilos ejecutivos, pero no hay muebles especiales para los computadores, lo que puede provocar una mala postura y cansancio cuando se trabaja mucho en ellos.
- **Identidad proyectada.** La Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con un símbolo o logotipo que la identifica plenamente, este proyecta una imagen positiva que ha sido de aceptación por toda la comunidad y que le ha permitido ser reconocida en la región. Este factor es una fortaleza media de impacto alto

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Cultura Organizacional para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Cultura Organizacional	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Principios organizacionales		X					X		
Estilo de dirección	X						X		
Autonomía individual		X					X		
Estructura	X						X		
Sistemas de apoyo			X						X
Sistemas de recompensas, Reconocimientos y sanciones.		X							X
Estimulo al riesgo		X							X
Direccionamiento estratégico				X			X		
Comunicación				X			X		
Talento humano					X		X		
Identidad		X					X		

La matriz de impacto de la Cultura Organizacional de la Cámara de Comercio de Tumaco demuestra una gran fortaleza en la mayoría de sus factores, no obstante presenta debilidades importantes de resolver. La Cultura Organizacional de la Cámara de Comercio de Tumaco, en general posee un equilibrio entre los diferentes factores que la conforman.

7.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos o fortalezas, y las deficiencias o debilidades al interior de la organización. A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas de la Cámara de Comercio de Tumaco, donde se destacan los siguientes factores:

7.2.1 Capacidad Directiva

- **Imagen corporativa.** Es la forma o manera con que es reflejada, pensada, sentida, valorada la entidad, en función de la cual actúa. La Cámara de Comercio de Tumaco, por su antigüedad y servicio goza de un buen nombre, reconocimiento y prestigio, pero debido a que últimamente su gestión no se ha hecho notable, los resultados del estudio realizado a los encuestados proyectan cierta desconfianza de sus clientes y de la comunidad en general en las gestiones que está viene realizando, seguramente por el poco vínculo que en este momento se viene presentando entre los clientes externos y la entidad, así como un manejo inadecuado de la publicidad y de las relaciones públicas (ver Anexo E).

Por tanto, la imagen corporativa es una fortaleza baja de impacto alto.

- **Planes de acción.** La Planeación es una forma de hacer frente al cambio y consiste en formular el futuro deseado, para que a partir de este mediante un proceso de toma de decisiones, determine los objetivos globales más adecuados para aproximarse a ese futuro; diseñar estrategias, políticas, programas, además de los recursos necesarios.

La dirección de la Cámara de Comercio de Tumaco maneja un plan operativo anual y se visionan algunos planes futuros, pero no se establecen las estrategias para lograrlos, detectándose fallas en la planeación en lo concerniente a mediano y largo plazo. La entidad tiende a obrar sobre la inmediatez, de manera reactiva, respondiendo a sus necesidades diarias, fallando en el desarrollo de estrategias; todo esto influye directamente en el desarrollo de la organización. Por lo que este factor es una debilidad media de impacto medio.

- **Comunicación.** La comunicación organizacional se entiende como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de

mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los clientes internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos trazados.

La Cámara de Comercio de Tumaco no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas, lo que significa que no existe una planificación de la comunicación que la incorpore a diversas áreas en su plano interno y externo, en función de un mensaje corporativo integral y coherente.

Desde ese punto de vista el diagnóstico de comunicación aplicado a la Cámara de Comercio de Tumaco, contempla las siguientes perspectivas:

- **Comunicación interna.** Es aquella que se desarrolla al interior de la organización y que persigue complementar la obtención del objetivo social de la misma. La Cámara de Comercio de Tumaco no cuenta con un sistema de comunicación, por tal motivo ésta se realiza de manera informal, aunque de forma jerárquica, siguiendo el flujo de autoridad; en la comunicación interna no existen vocativos formales y tampoco se perciben discrepancias.
- **Comunicación externa.** Son todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus clientes externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

La Cámara de Comercio de Tumaco desafortunadamente no cuenta con una oficina de información o servicio al cliente, tampoco tiene folletos informativos, portafolio de servicios o ningún sistema adecuado de orientación al cliente sobre los servicios que se prestan; sólo tiene un buzón de sugerencias, quejas y reclamos. Por otra parte los resultados de las encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a la comunicación, no son muy favorables y refleja la poca participación de los clientes externos en las actividades o gestiones que ésta realiza (ver Anexo E).

Otros factores que se tuvieron en cuenta en la comunicación externa fueron:

- **Relaciones públicas.** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes clientes que forman la organización.

Los resultados de las encuestas demuestran la poca efectividad de estas campañas, así como la opinión negativa de los clientes externos a las mismas. Esta actividad realizada por los directivos de la entidad se lleva a cabo sin ninguna estrategia y sin tener en cuenta el entorno, tampoco se confirma el impacto que estas tienen (ver Anexo E).

- **Publicidad.** Son los mensajes emitidos a través de los distintos medios de comunicación, que tienen como objetivo mantener informado al cliente externo y a la comunidad en general, de las diferentes actividades y servicios que presta la entidad, para así incrementar la utilización de los mismos.

La Cámara de Comercio de Tumaco generalmente para su publicidad utiliza como medios de comunicación: la T.V. local, la radio, circulares, invitaciones escritas las cuales son limitadas a unas pocas empresas; pero la publicidad no se está realizando de manera oportuna o no llega a los clientes en forma eficaz (ver Anexo E).

- **Aplicación de las tecnologías de la información.** No hay ninguna difusión de las actividades de la Cámara de Comercio de Tumaco, por medio de Internet, ya que no se cuenta con una página Web, ni se envían boletines electrónicos o vía email. Al no contar la entidad con una plataforma de comunicación virtual, se desperdicia un medio de emisor de información importante, ya que este facilita el contacto tanto con los clientes externos como la comunidad en general, donde estos pueden realizar de manera rápida y efectiva, evitando demoras averiguaciones y trámites.

El resultado del diagnóstico de comunicación, nos indica que la misma es una debilidad alta de impacto alto.

- **Estructura organizacional.** El organigrama con que cuenta la Cámara de Comercio de Tumaco corresponde a sus necesidades actuales, en él se especifican claramente las líneas de jerarquía y autoridad, lo que influye a la eficiencia de las labores de la organización.

- **Control.** Consiste en verificar que todo se haga conforme a lo planeado y organizado, de acuerdo con las directrices dadas, para identificar errores o desviaciones con el fin de corregirlas a tiempo y evitar su repetición.

En la Cámara de Comercio de Tumaco, no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño de sus trabajadores y estos son medidos únicamente de acuerdo a los objetivos alcanzados y de manera cualitativa.

En el aspecto financiero anualmente se elabora el presupuesto general, lo que permite optimizar los recursos disponibles; y controlar ciertos aspectos de la organización en forma cuantitativa.

Tampoco se tienen un control en los establecimientos sobre el cumplimiento del pago del registro mercantil, por lo tanto, hay muchos clientes externos que no han renovado o sencillamente no están registrados ante la Cámara de Comercio de Tumaco; lo cual incide en un mayor fortalecimiento financiero debido a que se dejan de recibir esos ingresos.

Este factor se considera una debilidad de gran impacto para la entidad.

- **Toma de decisiones.** En la Cámara de Comercio de Tumaco las decisiones de mayor importancia se centralizan en la Junta Directiva, sin embargo se tiene muy en cuenta al personal de apoyo como son: el Director Ejecutivo y los demás directivos a su cargo, también se tienen en cuenta las sugerencias del resto del personal. Este factor se considera como una fortaleza de impacto alto.
- **Dirección.** Interpretar los objetivos, planes y dar instrucciones para su ejecución, es el aspecto más importante en la administración, ya que de nada sirve una buena planeación y organización, si las personas trabajan sin estar adecuadamente orientadas y coordinadas. En la Cámara de Comercio de Tumaco, el personal está adecuadamente direccionado a lograr los objetivos de la entidad, encaminados a la misión y visión de la misma.
- **Innovación.** La dirección denota una actitud positiva hacia el cambio, independientemente de los resultados que se obtengan, el cual demuestra su esfuerzo por innovar en los procesos organizacionales. Se tiene aquí una fortaleza de impacto medio, por lo menos en términos de lo que se espera lograr.

Cuadro 2. Matriz de Impacto de la Capacidad Directiva para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa			X				X		
Planes de acción					X			X	
Comunicación				X			X		
Estructura organizacional	X						X		
Control				X			X		
Toma de decisiones	X						X		
Dirección	X						X		
Innovación		X						X	

En general la Capacidad Directiva denota debilidades importantes en algunos factores claves en la Cámara de Comercio de Tumaco, ya que los resultados efectivos se vean entorpecidos por otros factores. Ésta presenta debilidades considerables en la imagen corporativa, en la planificación a mediano y largo plazo, en la comunicación externa y en los sistemas de control, que constituyen un impacto alto en la entidad.

7.2.2 Capacidad Competitiva

- **Posicionamiento.** El hecho de que el Gobierno Nacional fijará los límites territoriales dentro de los cuales actuaría cada Cámara de Comercio, la posesiona como único ente dentro de sus funciones y programas en la Costa Pacífica Nariñense; al ser única en su cobertura dentro del trabajo que ella realiza y además estar ubicada en un puerto fronterizo, le permite ser reconocida por los sectores productivos de esta región, las instituciones públicas y privadas, las autoridades y la comunidad en general. Por lo tanto, se concluye que este factor es una fortaleza de impacto alto.

- **Calidad del servicio.** Uno de los aspectos que actualmente contribuye a determinar la posición de la entidad, es la opinión de los clientes sobre los servicios que reciben. Resulta obvio que para que los clientes se formen una opinión positiva, la Cámara de Comercio de Tumaco debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar “Calidad en el Servicio”.

Según la encuesta realizada la calidad del servicio de registros es generalmente buena, sin embargo parece no cumplir con todas las expectativas de los clientes externos; por lo tanto, aun cuando se tenían conocimientos de ellos no se están utilizando, por lo que muy pocos de los encuestados pudieron opinar sobre su calidad. La encuesta también reveló que hay servicios que son desconocidos por la comunidad empresarial y tienen además poca claridad sobre los mismos, esto lleva a que la participación de la Cámara de Comercio de Tumaco en la ejecución de estos servicios sea muy baja y se produzca cierta desconfianza por parte de los clientes externos, pues estos últimos no confían en la calidad de los servicios que se prestan (ver Anexo E).

La Cámara de Comercio de Tumaco, tampoco cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001:2000; igualmente no se ha diseñado un portafolio de servicios que permita un mayor conocimiento de los mismos. Provocando en los clientes poca credibilidad y garantía en el cumplimiento de los servicios.

Este factor por lo tanto es una debilidad de impacto alto.

- **Infraestructura.** La Cámara de Comercio de Tumaco, cuenta con una infraestructura propia y ofrece una localización favorable en el centro de la ciudad; sus instalaciones cuentan con gran luminosidad, sin embargo es una edificación pequeña, por lo cual hay poco espacio para las áreas que la conforman lo que no da muy buena impresión a los clientes externos. Su decoración, distribución y amplitud, no ofrecen ningún atractivo.

La entidad tampoco cuenta con oficinas seccionales y receptoras dentro de su circunscripción territorial, que le permitan facilitar la prestación y acceso a sus servicios.

Por lo anterior, este factor se considera para la entidad una debilidad alta.

- **Administración de clientes.** Hay una gran desinformación hacia los clientes y sus necesidades, debido a una mala aplicación de la comunicación externa por parte de la entidad; esto genera en el cliente externo una percepción equivocada de despreocupación por parte de la institución hacia ellos. Al no tener la Cámara de Comercio de Tumaco un contacto permanente y personalizado de sus clientes, hay indiferencia por parte de estos últimos a las actividades que realiza la entidad; esta situación se torna preocupante, ya que ellos son la razón de ser de la misma.

Debido al entorno conflictivo que se está formando entre la entidad y sus clientes externos, este factor es una debilidad de gran impacto.

- **Portafolio de servicios.** La Cámara de Comercio de Tumaco, no ha diseñado un portafolio de servicios para mostrar a sus clientes, sin embargo cuenta con los siguientes servicios:

Registros: Mercantil, Único Empresarial “RUE”, Proponentes, Entidades sin Ánimo de Lucro, Afiliados. (Para todos los anteriores se hace: Matrícula, renovación, inscripción, certificación, cancelación). Otros servicios: Simplificación de Trámites, Conciliación, Promoción y Desarrollo Empresarial, Apoyo Logístico, Programas Cívico Culturales, Asesorías Contables y Tributarias, y Gestión de Comercio Internacional.

Aunque la Cámara de Comercio de Tumaco, tiene un buen portafolio de servicios para ofrecer a sus clientes, su demanda es muy baja, debido en parte al poco conocimiento que se tiene de los mismos. Este factor se considera para la entidad una fortaleza baja de impacto alto (ver Anexo E).

- **Acceso a organismos privados o públicos.** La Cámara de Comercio de Tumaco, cuenta con el apoyo y el respeto de las instituciones tanto públicas como privadas de la región; estas le proporcionan siempre su colaboración en la medida que puedan corresponderle. Su posición le abre muchas puertas, lo cual le ayuda a realizar más efectivamente su gestión.

Este factor se considera una fortaleza para la entidad.

- **Desarrollo de nuevos servicios.** No se evidencia mayores innovaciones en relación a nuevos servicios en la Cámara de Comercio de Tumaco, es por eso que la comunidad empresarial ve la necesidad de recurrir a las Cámaras de Comercio más cercanas, aunque estas no se encuentren en su jurisdicción para cubrir esas necesidades, como por ejemplo: servicio de orientaciones tecnológicas, cluster, marcas, asesorías empresariales, gestiones por Internet, programas de entrenamiento y actualización, biblioteca empresarial, entre otros. El cliente externo también tiene en cuenta la experiencia en la realización de los mismos. Convierte además, a las otras Cámaras de Comercio en rivales potenciales, en cuanto a servicios adicionales, pues nada les impide a los clientes externos buscar esos servicios donde ellos consideren conveniente.

En general, este factor se puede catalogar como una debilidad alta, de gran impacto.

- Gestión empresarial.** Contempla las actividades y programas económicos y sociales más sobresalientes, desarrollados por la Cámara de Comercio de Tumaco en el año 2006. Entre las acciones más importantes están: la semana de la ciencia la tecnología y la innovación; cursos y seminarios de capacitación empresarial; reconocimientos culturales; fortalecimiento tecnológico de la institución, con la implementación de tecnología de punta (Digitalización del Archivo de Registros Públicos); apoyo al sector artesanal (asesoría técnica, entrega de maquinaria a cooperativas constituidas formalmente, exposiciones artesanales); cursos de capacitación a usuarios de registros públicos; apoyo logístico y financiero a las pymes de la Costa Pacífica Nariñense; el comportamiento financiero generó resultados positivos consolidados en los diferentes estados financieros de la entidad. Sin embargo, en la promoción de los servicios no se realizaron conferencias, reuniones o visitas empresariales, sólo se llevaron a cabo publicidad radial; tampoco se realizó ninguna gestión de promoción internacional; no se efectuaron alianzas con agencias del Estado, empresarios y gremios; tampoco se realizó ninguna publicación de interés para el empresario; no se adelantaron gestiones para la Certificación de Calidad; no se realizaron programas para los jóvenes, no se adelantaron campañas para la generación de la cultura ambiental; no se adelantaron proyectos para el fortalecimiento del sector turístico, pesquero y agroindustrial.

Este factor se considera para la entidad, una debilidad de impacto alto.

Cuadro 3. Matriz de Impacto de la Capacidad Competitiva para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Posicionamiento	X						X		
Calidad del servicio					X		X		
Infraestructura				X				X	
Administración de clientes				X			X		
Portafolio de servicios			X				X		
Acceso a organismos privados o públicos	X							X	
Desarrollo de nuevos servicios				X			X		
Gestión empresarial					X		X		

Se observa que la Capacidad Competitiva es una gran debilidad para la Cámara de Comercio de Tumaco, no obstante algunas fortalezas no alcanzan a darle equilibrio, pues las debilidades competitivas que posee son de gran impacto.

7.2.3 Capacidad Financiera

- **Validación de la información.** Las políticas y prácticas contables utilizadas en la Cámara de Comercio de Tumaco, se llevan a cabo atendiendo lo establecido en el decreto 4698 del 23 de diciembre de 2005 y la circular 05 de 2005 de la Superintendencia de Industria y Comercio, en las cuales se establecen parámetros para segregarse del balance los recursos y bienes provenientes de la administración de los recursos públicos, así como también el registro en forma separada de los ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimonio de carácter público, de cualesquiera otros que provengan de fuentes privadas. La Cámara de Comercio de Tumaco lleva su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable generalmente aceptadas en Colombia; por tanto, este factor se determina como una fortaleza mayor.

- **Programas contables.** La tecnología aplicada a la Cámara de Comercio de Tumaco, ha permitido implantar un moderno sistema contable que agiliza los procesos y provee información rápida y oportuna, actualmente la administración ha implantado el programa denominado Sega y Segapress (para presupuestos), que satisface las necesidades de la entidad. Teniendo en cuenta los beneficios de uso de la tecnología en la contabilidad de la organización, se concluye que este factor es una fortaleza importante.

- **Manejo de la información.** El manejo de la información financiera está a cargo del Contador, del Director Ejecutivo, el Revisor Fiscal y la Junta Directiva, quienes tienen conocimiento integral de las actividades propias de su cargo y de las aplicaciones técnicas operacionales lo que se evidencia en la entrega oportuna de informes financieros. Los conocimientos de dichas personas permiten efectuar un adecuado uso de esa información para emprender acciones que promuevan el desarrollo de la organización por lo que se considera una fortaleza importante.

- **Sistema presupuestal.** El sistema contable de la Cámara de Comercio de Tumaco se basa en la planeación y manejo de tres presupuestos como son: de funcionamiento, programas y proyectos e inversiones; los cuales son sometidos a aprobación ante la Junta Directiva, al principio de cada año. Estos presupuestos facilitan la asignación de recursos de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de

efectivo. Sin embargo, a pesar de está planeación en la asignación de recursos, se presentan contingencias que conllevan a percibir mayores ingresos o a incurrir en gastos. Para contrarrestar estos desfases se hacen los debidos traslados o adiciones presupuestales, conforme a la ley.

Teniendo presente los beneficios que este sistema brinda a la organización, se considera como una fortaleza media, pues se debe revisar su elaboración con el fin de hacer una proyección técnica más adecuada del presupuesto.

- **Liquidez.** Las razones de liquidez sirven para medir la capacidad que tiene la entidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo. El departamento de contabilidad suministro los datos contables correspondiente a los Estados Financieros del 2005 y 2006 para realizar las operaciones siguientes:

a) **Razón corriente** = Activos corrientes / Pasivos corrientes.
= \$575.723.000 / \$91.247.000
= \$6.31

Lo anterior indica que por cada peso que la entidad debe, cuenta con \$6.31 para respaldo. En el año 2005 su razón corriente era de \$18.67, la disminución de este indicador se explica por un incremento en el pasivo corriente en los rubros de proveedores, cuentas por pagar y obligaciones laborales.

b) **Capital neto de trabajo** = Activos corrientes – Pasivos corrientes
= \$575.723.000 – 91.247.000
= \$484.476.000

El valor que le quedaría a la entidad representado en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo es: para el año 2006: \$484.476.000, la cual tuvo un incremento con relación al año 2005 que fue de \$393.085.000, sin embargo este incremento no es representativo debido al aumento significativo de los pasivos corrientes.

c) **Solidez** = Activo total / Pasivo total
= \$1.019.751.000 /96506.000
= \$10.57

Para el año 2005 la entidad tuvo una liquidez de \$22.52 y para el 2006: \$10.57, la disminución de este indicador se debió al incremento de los pasivos, sin embargo el resultado del indicador se considera aceptable.

El análisis de los indicadores anteriores indica que la Cámara de Comercio de Tumaco cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, lo que le permite cubrir y cumplir con sus obligaciones financieras y mantener la credibilidad en sus acreedores. Sus mayores ingresos corresponden a los recaudos de los registros públicos que fueron en el 2005: \$471.988.000 y en el 2006: \$509.784.000.

Las utilidades en el 2005 fueron de \$170.052.000 y en el 2006: \$216.660.000. El margen neto de utilidad para el 2005: 34.79% y en el 2006: 41.28%. El recaudo en las renovaciones de los registros públicos fue muy bajo y algunos establecimientos no cumplieron con la obligación de matricularse, este tipo de situaciones inciden en los ingresos y por ende en el fortalecimiento de su liquidez.

Ya que la liquidez de la entidad exhibe una tendencia razonablemente estable, este factor se considera para la Cámara de Comercio de Tumaco una fortaleza media de gran impacto.

- **Gastos.** Los gastos de la Cámara de Comercio de Tumaco se han incrementado considerablemente, así se tiene que en el año 2005 los gastos ascendían a \$327.781.000, mientras que en el 2006 estos alcanzaban el monto de \$416.801.000, es decir hubo un incremento en los gastos de 89.020.000, cuya variación porcentual es de 27.16%. Los gastos fueron mayor a lo presupuestado, sin embargo tienen su explicación en el hecho de que hubo un incremento en algunos rubros como gastos de personal, honorarios, servicios, adecuación e instalación y gastos de viajes. Aunque los gastos se incrementaron la entidad supo manejarlos y hacer los ajustes necesarios de acuerdo a su disponibilidad presupuestal.

Ya que el aumento de los rubros han sido justificados por la entidad para ofrecer un mejor servicio y satisfacer sus necesidades, trayendo beneficios a la misma, se concluye que a pesar de ser una debilidad el impacto en la organización es menor.

- **Razones de endeudamiento.** Las razones de endeudamiento indican la participación de los acreedores en el financiamiento de la entidad.

a) **Endeudamiento total** = Pasivo total / Activo total x 100
= 96.506.000 / 1.019.751.000 x 100
= 9.46%

La empresa tiene una buena capacidad de endeudamiento.

b) **Leverage total** = Total pasivo / Patrimonio
= 96.506.000 / 923.245.000
= 0.10

Significa que por cada peso del patrimonio se adeuda \$0.10, lo que es muy bueno pues el patrimonio no se encuentra comprometido.

c) **Endeudamiento a corto plazo** = Activo total / Pasivo corriente
= \$1.019.751.000 / \$ 91.247.000
= \$11.17

Por cada peso de deuda que la entidad tiene con terceros \$11.17 en el año 2006 tienen vencimiento corriente en menos de un año.

Las razones de endeudamiento son una fortaleza media de impacto alto para la entidad.

- **Indicadores de actividad o rotación de los activos.**

a) **Rotación de activos fijos** = Ingresos / Activo fijo
= \$524.845.000 / \$390.532.000
= \$1.34

Es decir que cada peso invertido en activos fijos generó solamente \$1.34.

b) **Rotación de activos totales** = Ingresos / Activo total
= \$524.845.000 / \$1.019.751.000
= \$0.51

Por cada peso invertido en activos totales se generó \$051.

La rotación de activos es una debilidad media de impacto medio.

- **Razones de rentabilidad.** Nos muestra la efectividad de la gestión y las posibilidades competitivas de la entidad.

a) **Margen neto de utilidad** = Utilidad / Ingresos x 100
= 216.660.000 / 524.845.000 x 100
= 41.28%

Este indicador demuestra una excelente situación o posición para la entidad, ya que el margen neto es alto.

b) **Rendimiento del patrimonio** = Utilidad / Patrimonio x 100
= 216.660.000 / 923.245.000 x 100
= 23.47%

El porcentaje del rendimiento patrimonial para la Cámara de Comercio de Tumaco en el 2006 fue de 23.47%.

La rentabilidad para la Cámara de Comercio de Tumaco es un factor de fortaleza media de impacto alto.

- **Efectividad de las inversiones.** Las inversiones en tecnología realizadas por la Cámara de Comercio de Tumaco han mejorado en gran medida los procesos de registros públicos, sin embargo no se ha hecho ninguna inversión en otras área y en infraestructura, lo que afecta la imagen de la entidad, tampoco realiza inversiones que le generen ingresos. Este factor es una debilidad de impacto alto para la entidad.

- **Acceso a capital.** El reconocimiento de la entidad, su liquidez y capacidad de endeudamiento, le permite fácil acceso a capital en términos de confianza bancaria; igualmente en razón al indicador de endeudamiento. Esto es una fortaleza de impacto alto.

- **Respaldo financiero.** La edificación de la Cámara de Comercio es propia, por lo cual tiene un buen respaldo financiero, y alta capacidad de endeudamiento, ya que los créditos bancarios han sido la base para invertir en infraestructura y compra de equipos, el cumplimiento en las obligaciones financieras que ha adquirido la entidad es la mejor carta de recomendación para obtener un nuevo crédito en cualquier banco. Este factor representa una fortaleza para la entidad.

- **Recaudo de registros públicos.** Por concepto de manejo de los registros públicos la Cámara de Comercio obtiene la mayoría de sus ingresos, por lo que es importante que se lleven a cabo, sin embargo en el 2006 sólo se realizaron el 33% de las renovaciones, y se estableció que aproximadamente alrededor de 300 establecimientos de su cobertura no están matriculados, lo que afecta la liquidez de la entidad. Por tanto este factor es una debilidad de impacto alto.

Cuadro 4. Matriz de Impacto de la Capacidad Financiera para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Validación de la información	X						X		
Programas contables	X						X		
Manejo de la información	X						X		
Sistema presupuestal		X						X	
Liquidez		X					X		
Gastos						X			X
Razones de endeudamiento		X					X		
rotación de activos					X			X	
Rentabilidad		X					X		
Efectividad de las inversiones					X		X		
Respaldo financiero	X						X		
Acceso a capital		X					X		
Recaudo de registros públicos				X			X		

La Capacidad Financiera demuestra una gran fortaleza para la Cámara de Comercio de Tumaco, sin embargo posee debilidades importantes que son necesarias tener en cuenta, ya que de ellas dependen el comportamiento de otros factores y que más adelante podrían afirmarse en su fortaleza o convertirse en debilidades.

7.2.4 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación tecnológica.** La Cámara de Comercio de Tumaco para estar acorde con la era de la información y la tecnología, ha tomado las siguientes medidas: cada área de trabajo cuenta con computadores de última generación; poseen además impresoras láser, burbujas y de punto. Otras herramientas tecnológicas con las que cuenta la entidad son: fax, videovin, retroproyector, sumadoras, televisores, estabilizadores, maquinas eléctricas, ventiladores, conmutador y aire acondicionado (auditorio). Pero también se requieren de otras necesidades tecnológicas, como son: fotocopiadora, una planta trifásica, un digiturno, data fono y la instalación del servicio de aire acondicionado para toda la entidad.

El uso de tecnología hace más competitiva a la entidad, en tanto contribuya a mejorar y agilizar los procesos, así mismo también ayuda al bienestar de sus integrantes.

Este factor se considera entonces una fortaleza de impacto alto.

- **Implementación software.** Los programas de software con los que cuenta la Cámara de Comercio de Tumaco, son los requeridos para sus necesidades actuales y el buen funcionamiento de los procesos aplicados.

Está ha incorporado en su sistema contable los siguientes programas: Sega y Segapress (para presupuestos); para el manejo de registros públicos cuenta con un programa bajo plataforma de Oracle, el cual cuenta con una base de datos. Además tiene instalado Windows XP, antivirus y ha implementado un sistema de seguridad en el servidor contra intrusos. Todas las áreas tienen acceso a Internet, pero la interconexión es lenta, por lo tanto se debe implementar un mejor servidor. Los computadores están interconectados en red, lo que les permite interactuar.

En cumplimiento de la Ley 603 de julio 27 de 2000, los diferentes programas de computación que se manejan en la Entidad están debidamente licenciados.

Una aplicación que debería de introducirse es una Página Web, que tendría como objeto proporcionar a la entidad una plataforma de comunicación virtual, acorde a

los nuevos tiempos, y que además, facilitaría el contacto con sus clientes e interesados.

Este factor se considera una fortaleza de gran impacto para la entidad.

- **Tecnología blanda.** Tiene su principal pilar en el recurso humano, por lo que el trabajo en equipo es una herramienta fundamental para la Cámara de Comercio de Tumaco, permitiéndole una interrelación entre los recursos y así llevar una mayor satisfacción a los clientes. Todo el personal en general está capacitado para las funciones que les corresponden según el cargo y para el manejo de equipos y herramientas que se requieran para tal efecto, sin embargo hay una debilidad en el manejo de información en la base de datos, por lo cual algunos programas no son utilizados en todo su potencial.

Este factor es considerado como una fortaleza de mediano impacto.

- **Sistemas de información.** En la Cámara de Comercio de Tumaco gracias a la nueva plataforma de sistemas, toda la información desde el 2006 hasta la fecha, referente a los registros públicos, así como la información contable y administrativa, está computarizada y en general su manejo es eficiente, salvo la poca experiencia que tienen en el manejo estadístico de la misma, tampoco la saben manejar en forma de bloque, sino únicamente individualizada; la información del 2005 hacia tras con respecto a los registros no está sistematizada, por lo cual su consulta es un poco más lenta.

La Cámara de Comercio de Tumaco no cuenta con página Web o plataforma de comunicación virtual que pueda interactuar con el cliente externo, llevándole información rápida, efectiva y que además le permita solicitar de manera on line los variados servicios que presta la entidad. Aún así este factor es una fortaleza para la entidad.

- **Efectividad de los programas.** La adquisición de la nueva plataforma de información en la Cámara de Comercio de Tumaco, para la prestación de servicios registrales, agiliza los procesos y mejora la seguridad de acceso e integridad de la información, también facilita la proyección de los servicios y la entrega oportuna de la información requerida tanto por clientes internos como externos. Por lo tanto este factor es una fortaleza de impacto alto

- **Capacidad de innovación.** La Cámara de Comercio de Tumaco, con el propósito de avanzar en la innovación tecnológica y modernización del sistema de comunicación e informática, ha llevado a cabo la instalación de plataformas de sistemas más modernas de acuerdo a las exigencias del servicio y la plataforma requerida a nivel nacional.

Este factor es una fortaleza de impacto alto para la entidad.

- **Nivel de coordinación e integración.** Las nuevas implementaciones tecnológicas en la Cámara de Comercio de Tumaco, permiten por medio de una red, la coordinación e integración no sólo de las áreas que conforman la entidad, sino el manejo de información de registros con las demás Cámaras a nivel nacional, facilitando el pago oportuno de esta obligación en cualquier Cámara de Comercio del país, sin embargo aún falta una mayor destreza en la interacción de la plataforma y los clientes internos y externos. Este factor es una fortaleza de mediano impacto para la entidad.

Cuadro 5. Matriz de Impacto de la Capacidad Tecnológica para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aplicación tecnológica		X					X		
Implementación software		X					X		
Tecnología blanda			X					X	
Sistemas de información			X					X	
Efectividad de los programas	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de coordinación e integración.			X					X	

La Capacidad Tecnológica en términos generales se ha convertido en una gran fortaleza para la Cámara de Comercio de Tumaco, las inversiones realizadas en el último año en la implementación de plataformas adecuadas para la prestación de sus servicios se ven reflejada en la mejora de los procesos que la conforman, sin embargo es conveniente fortalecerla, pues algunos factores podrían convertirse en debilidades, ya que su fortaleza es baja.

7.2.5 Capacidad del Talento Humano

- **Reclutamiento y selección del personal.** La Cámara de Comercio de Tumaco utiliza diferentes medios para el reclutamiento del personal, generalmente se hace convocatorias en la radio, por cartelera y recomendados.

El proceso de selección comprende la información de los candidatos y la determinación de a quién deberá contratarse. La entidad no cuenta con técnicas y procedimientos para esta actividad, sólo se revisan y analizan las hojas de vidas, se entrevista a los candidatos y se toma la decisión, en un proceso muy informal.

Por lo tanto es una debilidad de impacto medio.

- **Nivel académico y capacitación.** El personal Directivo de la Cámara de Comercio de Tumaco presenta un nivel académico universitario, el resto del personal es bachiller y algunos poseen estudios técnicos o tecnológicos. Esta falencia en el nivel académico es compensado con la experiencia del personal y las capacitaciones, las cuales facilitan el desarrollo de las potencialidades de cada individuo, se realizan según las necesidades del personal y con el criterio de la entidad.

La capacitación de los trabajadores influye en la competitividad de la entidad, ya que incrementa la eficiencia y eficacia de las actividades diarias, así como promueve y propicia el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Este factor constituye para la entidad una debilidad media de impacto medio.

- **Estabilidad.** El personal que labora en la Cámara de Comercio de Tumaco tiene un promedio de antigüedad de 16 años, excepto por los cargos creados recientemente. Esta estabilidad es una fortaleza, por cuanto evidencia confianza en el personal y de éste para con la entidad.

- **Experiencia.** Para la asignación de funciones la Cámara de Comercio de Tumaco exige una experiencia mínima, dependiendo de la naturaleza del cargo. Por lo cual todos los empleados tienen suficiente experiencia para desempeñar el cargo que le corresponde, además la mayoría del personal vinculado actualmente,

tanto directivos como no directivos, poseen una trayectoria considerable dentro de la administración de la Cámara de Comercio, lo que facilita el desarrollo de los procesos y la resolución eficiente de los problemas, por lo que se considera una fortaleza de impacto alto.

- **Motivación.** El personal de la Cámara de Comercio de Tumaco, en general tiene un gran sentido de pertenencia y compromiso hacia la entidad, tanto en los planes proyectados por la misma como en el desarrollo de las labores diarias, lo que demuestra un alto nivel de motivación.

La motivación en la entidad consiste en el reconocimiento por el trabajo bien hecho: promociones, bonos, empleados destacados, paseos, así como también celebraciones de días especiales como por ejemplo: cumpleaños, amor y amistad, día del trabajador, día de la madre, navidad, etc.

Ninguna de estas celebraciones incluye la integración de las familias de los trabajadores.

La motivación es un factor que incide en el desarrollo interno de la organización, pues brinda elementos para elevar la satisfacción laboral, lo cual se refleja en un desempeño superior de los trabajadores, por tanto, se concluye que la motivación es una fortaleza importante de mediano impacto en la entidad.

- **Remuneración.** La Cámara de Comercio de Tumaco ofrece a sus trabajadores las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social; pero, los sueldos aunque son acordes con las funciones a cargo de cada trabajador en la actualidad son muy bajos. Aunque está es una debilidad de la entidad y está relacionada con la motivación y la satisfacción de los trabajadores, es de un impacto bajo debido al sentido de pertenencia y responsabilidad que los trabajadores tienen para con la entidad.

- **Evaluación de desempeño.** No existe un sistema formal de evaluación de desempeño para los trabajadores de la Cámara de Comercio de Tumaco, sino que este se realiza de acuerdo a logro de objetivos, por observación directa y cotidiana conforme a los resultados; por lo cual, al no existir un sistema formal de evaluación es muy difícil detectar las fallas del personal, así como determinar las medidas que se deben optar para mejorar su desempeño.

Como no hay una medición tangible (real) de los componentes laborales, que verifiquen la calidad del trabajo realizado, es difícil mejorar y superar los niveles de desempeño, así como hacer los correctivos y ajustes que permitan ahorros y beneficios para el trabajador, el usuario y la entidad. Por lo cual este factor es una debilidad de gran impacto.

- **Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo facilita y permite desarrollar un sentido de pertenencia e ideas innovadoras que facilita el desarrollo y crecimiento del Talento Humano.

En la Cámara de Comercio de Tumaco, existe espíritu de participación, colaboración y buenas relaciones interpersonales, lo cual ha propiciado que se formen equipos de trabajo que se ayuden entre sí, y que tienen un alto grado de compromiso y pertenencia con la entidad; también, ayuda la experiencia y antigüedad de una gran parte de los trabajadores vinculados, lo que genera un resultado positivo. Este factor es considerado una fortaleza de impacto alto para la entidad.

Cuadro 6. Matriz de Impacto de la Capacidad del Talento Humano para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reclutamiento y selección del Personal				X				X	
Nivel académico y capacitación					X			X	
Estabilidad	X						X		
Experiencia	X						X		
Motivación		X						X	
Remuneración				X					X
Evaluación de desempeño				X			X		
Trabajo en equipo	X						X		

En la Capacidad del Talento Humano se observa un equilibrio entre fortalezas y debilidades, no obstante hay debilidades importantes para resolver.

7.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. Se elabora a partir del PCI, de donde se extraen las debilidades y fortalezas más importantes, las cuales

se ponderan con valores entre 0,0 sin importancia y 1,0 muy importante; luego se califica cada variable de 1 a 4, según sea debilidad o fortaleza.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
1. Estabilidad Laboral	0.03	4	0.12
2. Experiencia del Personal	0.03	4	0.12
3. Liquidez	0.07	4	0.28
4. Acceso a Capital	0.06	4	0.24
5. Respaldo Financiero	0.06	4	0.24
6. Aplicación Tecnológica	0.05	3	0.15
7. Innovación	0.04	3	0.12
8. Portafolio de Servicios	0.06	3	0.18
9. Acceso a Organismos Públicos o Privados	0.04	4	0.16
10. Imagen Corporativa	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
1. Infraestructura	0.05	2	0.1
2. Control	0.07	1	0.07
3. Comunicación	0.07	1	0.07
4. Planes de Acción	0.06	2	0.12
5. Recaudo de Registros Públicos	0.05	2	0.1
6. Gestión Empresarial	0.04	2	0.08
7. Calidad del Servicio	0.05	2	0.1
8. Desarrollo de Nuevos Servicios	0.05	1	0.05
9. Reclutamiento y Selección del Personal	0.03	2	0.06
10. Evaluación del Personal	0.03	2	0.06
Total	1,00	-	2.6

Calificación
Debilidad Mayor = 1
Debilidad Menor = 2
Fortaleza Menor = 3
Fortaleza mayor = 4

Ponderación
Sin Importancia = 0,0
Muy Importante = 1,0

El resultado ponderado de los factores internos es de 2,6, lo que significa que la Cámara de Comercio de Tumaco no ha logrado contrarrestar sus debilidades ni potenciado suficientemente sus fortalezas, de tal manera que su perfil de capacidad interno aunque es una fortaleza ya que la posición estratégica interna general de la entidad está justo o ligeramente por encima de la media es relativamente bajo; no obstante, está en una posición en la que es factible mejorar. La comunicación, el control y la liquidez se consideran los factores más importantes entre las fortalezas y debilidades, tal como se indica en su ponderación la cual es de 0,07, el análisis demuestra que la fortaleza más importante de la entidad es su liquidez (clasificación = 4), sus debilidades interna más importante son la comunicación y el control. La rápida conversión de las actuales debilidades en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar una mayor competitividad y garantizar buenos resultados para la entidad.

7.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO “POAM”

La elaboración de este perfil comprende el estudio tanto a nivel sectorial como macroeconómico nacional e internacional de los factores críticos o de éxito que permanentemente están incidiendo en la obtención de metas y objetivos de la entidad.

Con el fin de obtener las herramientas necesarias para elaborar propuestas de cambio o virar las estrategias de planeación, es necesario estar en constante vigilancia de los acontecimientos y tendencias económicas, sociales y políticas del entorno.

El Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio “POAM”, es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno a una organización. Dependiendo de su impacto e importancia se puede establecer si determinado factor externo constituye una amenaza o una oportunidad para la Cámara de Comercio de Tumaco. Para la elaboración de este diagnóstico se seleccionaron las variables más representativas del entorno, atendiendo el criterio de mayor incidencia en la entidad.

7.3.1 Análisis del Entorno Económico

- **Apertura económica.** La política de apertura económica, en la actualidad le permite a las Cámaras de Comercio cumplir con la misión de apoyar el

desempeño del sector empresarial y facilitar el comercio nacional e internacional. Los eventos como las ferias se convierten en una vitrina de proyecciones comerciales en la oferta y demanda de bienes y servicios que promueven el desarrollo empresarial. Por lo que este factor se concluye como una oportunidad de impacto alto.

- **Acuerdo comerciales internacionales.** Colombia, México y Venezuela decidieron conformar el Grupo de los Tres, con el propósito de avanzar hacia la integración económica de los tres países. El tratado tiene la finalidad de garantizar el acceso amplio y seguro a los mercados de los tres países, mediante la eliminación gradual de aranceles en un plazo de diez años, teniendo en cuenta los sectores sensibles a cada uno de los países, para lo cual establece un tratamiento especial para los bienes del sector agrícola y automotor. Este acuerdo le ha permitido a la Cámara de Comercio de Tumaco fortalecer el sector de cultivo de palma africana, con las exportaciones del aceite de palma especialmente a México y le da la oportunidad de promover el desarrollo exportador de la región, reflejado en la posibilidad de las empresas de aprovechar economías de escala, con la ampliación del mercado. Este tipo de acuerdos comerciales con otros países son una oportunidad de impacto alto.

- **Crisis económica.** Actualmente todos los sectores del país experimentan situaciones difíciles debido al subdesarrollo de la economía, entre otras razones, lo que ha influido en la baja del consumo de bienes y servicios en todos los niveles económicos. Esto perjudica el cumplimiento de la misión de la entidad, pues la demanda de los productos y servicios se reducirán si esta situación persiste, perjudicando al gremio empresarial en especial al sector comercial. Por lo que se considera este factor como una amenaza media de gran impacto.

- **Acuerdos fronterizos.** Colombia, Ecuador y Perú, apoyaron la conformación de cámaras fronterizas de comercio y producción, así como la creación de un comité de ferias fronterizas; se resalta la participación de las entidades tanto públicas como privadas. Debido a que el puerto de Tumaco limita con el Ecuador, este acuerdo le favorece, pues le permite a la Cámara de Comercio de Tumaco interactuar más fácilmente con las cámaras de comercio del vecino país estableciendo convenios que favorezcan el gremio empresarial al cual representa, brindándole también la oportunidad de contribuir a los empresarios en el apoyo de iniciativas exportadoras; estos empresarios reciben de la entidad la información, orientación y sensibilización de estos nuevos escenarios de negocios de manera que las empresas se preparan y se fortalecen integralmente, lo que le permite generar espacios comerciales adecuados y favorables para incrementar las

exportaciones locales. Por lo que este factor es una oportunidad alta de gran impacto.

- **Política monetaria.** El objetivo del gobierno es alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable; por lo que las disposiciones estatales hacen que el poder adquisitivo del dinero y el salario mínimo legal vigente apenas alcancen a satisfacer las necesidades básicas de los colombianos; en la medida que se reduzca el poder adquisitivo del dinero, se reducirá también la capacidad de compra de los consumidores, lo cual afecta al sector comercial de la región pues las ventas disminuirían. En la tasa de cambio no habrá mayores variaciones. Sin embargo, los créditos para consumo han crecido hasta un 43%, los comerciales el 19 % y los hipotecarios el 16%, lo que es bueno para el desarrollo empresarial. Este factor es una amenaza de mediano impacto.

- **Economía informal.** El incremento de la tasa de desempleo pese a los esfuerzos del gobierno por contrarrestarlo, así como también el incremento de la mano de obra no calificada, ha llevado a que se presenten modalidades de trabajo flexible, que no implican responsabilidad para el empleador, y hacen que los trabajadores acepten casi cualquier tipo de condiciones laborales, con el fin de acceder a una fuente de ingresos. Esta situación conlleva a la creación de negocios informales, obstruyendo el espacio público en las calles y debido a que no están legalizados no pagan impuestos, tampoco arriendo, por lo que dichas mercancías son de bajo costo y baja la demanda de estos productos en los locales que están debidamente legalizados. Provocando el cierre de muchos de ellos. Este factor se considera una amenaza mayor.

- **Disponibilidad de créditos.** Las Cámaras de Comercio, tienen el respaldo económico de las entidades financieras, para suministrar microcréditos a los proyectos que ella considere pertinentes. Para lo cual en este año se han confirmado créditos en Tumaco de alrededor de ochocientos millones de pesos con el aval de la Cámara de Comercio de Tumaco, para proyectos tanto de la zona urbana como rural. Por lo que este factor es una gran oportunidad.

- **Impuestos.** El incremento de los impuestos como el IVA, además de los que se imponen a través de las transacciones bancarias, tienen asfixiado a las empresas y al comercio organizado, ya que muchos de los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas, la creación de nuevos impuestos exigen a las empresas incrementar el costo de sus productos y servicios, lo que pone en riesgo el futuro de las mismas, ya que también se reduce la capacidad de acceso éstos a muchos de los sectores de la población.

El incremento y la imposición de nuevos impuestos es una amenaza para el gremio empresarial y por ende para la Cámara de Comercio, cuya gestión es apoyar y asegurar su desarrollo.

7.3.2 Análisis del Entorno Político

- **Política gubernamental.** La política del gobierno frente a las cámaras de comercio tiende a favorecerlas y protegerlas. Para lo cual fija los límites territoriales donde se desarrollarán sus funciones y programas. Le delega además todas las funciones de registros públicos y le da su apoyo a todas las gestiones de índole empresarial nacional e internacional que impulse ésta entidad.

Por lo que este factor es una oportunidad de gran impacto.

- **Entidades de vigilancia y control.** Las cuales se encargan de aplicar y velar por la observancia de las disposiciones contenidas, ellas confirman la transparencia de las acciones de la entidad; para las cámaras de comercio estas entidades son: la Superintendencia de Industria y Comercio, las Contralorías Departamental y General de la Nación. La Cámara de Comercio de Tumaco, también recibe asesoramiento por parte de Confecámaras y Asocámaras. Estas instituciones ratifican la labor y posición de la entidad.

Por lo tanto, este factor es una oportunidad de gran impacto.

- **Marco legal.** Las leyes que regulan las cámaras de comercio, se encuentran reglamentadas en el Título VI del libro primero del Código del Comercio y en el numeral 11 de la Constitución Política. La entidad se rige por estas leyes y las considera una gran herramienta jurídica que beneficia el bien común y fija pautas para desarrollar un ambiente de sana convivencia con el gremio empresarial, entidades públicas y comunidad en general. El marco legal establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones; también se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; además establece las normas para el funcionamiento de los establecimientos de comercio.

Por lo que este factor se considera una oportunidad de gran impacto.

- **Situación política local.** La inestabilidad política de la región, sumada a la falta de credibilidad de sus dirigentes y la corrupción, no permite que las acciones de desarrollo se lleven a cabo de manera efectiva y debido a que la Cámara de Comercio de Tumaco, necesita de la participación y colaboración de las alcaldías municipales de su cobertura, se ve enfrentada a la politiquería local que actúa en beneficio propio y no a favor de la comunidad en general, lo cual permitiría mejorar el nivel de vida de los municipios a su cargo.

Por lo que este factor se considera una amenaza de impacto alto.

7.3.3 Análisis del Entorno Social.

- **Narcotráfico.** Debido a las actividades de narcotráfico en la Costa Pacífica Nariñense, se han incrementado el lavado de dinero en los negocios locales o registrados negocios inexistentes. Lo que no permite evidenciar un verdadero crecimiento del gremio empresarial, además de obligar a otros a cerrar por causa de la competencia desleal, ya que los negocios legalmente constituidos se ven seriamente afectados; esta economía fantasma es muy peligrosa pues cuando desaparece sólo queda ruina.

Por lo tanto, este factor es una amenaza de gran impacto.

- **Grupos armados.** Con el narcotráfico, aparecen los grupos armados como la guerrilla, paramilitares y delincuentes comunes que viven de la explotación de la droga. Estos grupos extorsionan a las empresas por medio de vacunas, secuestran a profesionales importantes y realizan asesinatos, promocionan los paros armados, obstruyendo las vías de acceso hacia el puerto, lo que provoca una crisis económica, y trae como consecuencias que algunas empresas hayan cerrado o trasladado sus instalaciones a territorios más seguros. También impide las visitas de la entidad hacia los diferentes territorios por temor a un ataque o secuestro. Además efectúan acciones terroristas como la voladura de torres, que afectan notablemente no sólo a la entidad en sus funciones diarias, sino también al gremio empresarial y comercial, con pérdida de miles de millones de pesos, lo cual pone en riesgo el futuro de estas empresas en especial las pequeñas y las micro empresas, que no poseen los recursos para contrarrestar estos ataques.

Este factor es una gran amenaza para la entidad en el cumplimiento de sus funciones.

- **Crecimiento poblacional.** La Costa Pacífica Nariñense, se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo, debido a migraciones de grupos de diferentes zonas del país, que buscan mejores alternativas de vida en esta región. Hay una proporción importantes de jóvenes en la región, la cual está por debajo de los 25 años, situación que marca una dinámica en los diferentes municipios, estas migraciones aumentan el desempleo y como consecuencia de éste, el índice delincuencial.

Por lo que este factor es una amenaza.

- **Lideración de proyectos innovadores con impacto social.** Con el apoyo Estatal la Cámara de Comercio trabaja en los diferentes municipios a su cargo en proyectos de microempresas, en la formación de cooperativas y en proyectos innovadores que impulsen el desarrollo económico de la región, así como la gestión ante las entidades bancarias de la zona en especial BanColombia, para el otorgamiento de microcréditos para los pequeños empresarios y cooperativas.

Esta es una oportunidad alta para la gestión que realiza la Cámara de Comercio de Tumaco.

7.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico

- **Automatización de procesos.** Los avances y las transformaciones tecnológicas permiten tener una variedad de opciones de tecnología de punta, tanto en equipos como programas, que facilitaran y agilizaran los procesos internos de la entidad. Por lo que se considera una oportunidad importante.

- **Acceso a la tecnología.** La entidad posee una amplia gama de proveedores de tecnología acorde a sus necesidades en cuanto a equipos de computación, pero muy limitada en cuanto a los programas que requiere, pues estos son exclusivamente para su uso y así deben ser diseñados, garantizando no sólo su calidad si no también la seguridad en ellos. Este factor es una oportunidad media de alto impacto.

- **Telecomunicaciones e internet.** Las comunicaciones hoy en día han tomado gran importancia, la Cámara de Comercio de Tumaco debe aprovechar la oportunidad que brinda el Internet para publicitar y prestar servicios de

inscripciones a las actividades que realiza, así mismo el avance de las telecomunicaciones le permitirá estar enterada de todo lo que sucede en el medio, de que manera se puede ver afectada y con base en ello tomar decisiones acertadas y así mismo elaborar planes contingenciales, esto le generaría una gran ventaja competitiva sobre sus competidores más cercanos. Además dado el ritmo presente de desarrollo de la tecnología de las telecomunicaciones y las oficinas, las conferencias por video se pueden convertir en un sustituto importante de algunos viajes de negocios.

Este factor es una oportunidad tanto para la entidad como para todo el gremio empresarial al cual representa.

- **Globalización de la información.** La tecnología de la información borra las fronteras de los mercados geográficos tradicionales, crea nuevos servicios y cambia las barreras de entrada de los factores económicos redefiniendo la relación entre las industrias y diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores. Por lo que se considera este factor como una oportunidad.

7.3.5 Análisis del Entorno Natural

- **Riesgo desastres naturales.** La posibilidad de que ocurra un maremoto o un tsunami, impide que se efectúe grandes inversiones por parte de los empresarios, y se creen sólo pequeñas y medianas empresas, lo que frena el desarrollo económico de la región. Por lo que este factor es una amenaza de mediano impacto.

- **Vías de acceso.** La mayoría de los municipios a cargo de la Cámara de Comercio de Tumaco, tienen acceso por mar; por lo que las visitas están sujetas al comportamiento del mismo. Algunas de las zonas que tienen acceso por tierra, no tienen una carretera pavimentada, sino brechas que con el mal tiempo a veces presentan derrumbe, dificultando el acceso a estos municipios, esto puede traer atrasos en la ejecución de la programación de actividades para los mismos, en el pago de los registros públicos y además amenaza la integridad de los funcionarios. Sólo los municipios de Tumaco y el charco cuentan con aeropuerto.

La dificultad de los accesos a estos municipios, limitada al comportamiento de los factores naturales del medio constituyen una amenaza para la entidad en el cumplimiento y vigilancia de su gestión.

7.3.6 Análisis del Entorno Competitivo.

- **Alianzas estratégicas.** Las Cámaras de Comercio han creado y sostenido en los últimos años programas de apoyo a la competitividad y productividad para su localidad y la región a la cual pertenecen, mediante alianzas inteligentes con diferentes agencias del Estado, empresarios y gremios, con énfasis en las medianas y pequeñas empresas y en las microempresas, con la perspectiva de la globalización y las exportaciones. Son programas en investigación, consultorías de gestión empresarial, promoción de la inversión, incubación de empresas, apropiación de la innovación tecnológica, empaques y embalajes, eventos feriales, misiones empresariales al exterior, financiación de emprendimientos, y cooperación internacional para el desarrollo productivo.

Por lo cual este factor es una gran oportunidad de impacto alto.

- **Cultura del empresario.** El empresario de la Costa Pacífica Nariñense, por lo general no posee una educación formal universitaria, su formación se basa principalmente en su experiencia y formación familiar (familias que por tradición son empresarias y su herencia va de padres a hijos), esto hace que desconfíen de las gestiones no sólo de la Cámara de Comercio, sino de otras entidades con funciones gubernamentales, bien sean públicas o privadas. Desconocen la importancia de estas entidades, sus obligaciones para con ellas y las consecuencias del incumplimiento de las mismas; así mismo desconoce los servicios y beneficios que presta la Cámara de Comercio, por lo que poco acceden a ellos, y los que lo conocen no tienen confianza en su calidad. Sin embargo está surgiendo una nueva generación de empresarios en la región que cuentan con nivel universitario, que le permite un mayor entendimiento de los servicios que se prestan en la Cámara de Comercio en beneficio de sus empresas, pero este proceso de transformación aun es lento.

Por lo tanto este factor es una amenaza baja de menor impacto para entidad.

7.3.7 Matriz de Impacto POAM. Después de analizar las oportunidades y amenazas del entorno, se procede a calificar cada uno de los factores de acuerdo a su impacto e importancia.

Cuadro 8. Matriz de Impacto de Factores Externos “POAM” para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Factores Externos	Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		Oportunidades			Amenazas			Alto	Medio	Bajo
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
ENTORNO ECONÓMICO										
Apertura Económica	X						X			
Acuerdos Comerciales Internacionales	X						X			
Crisis Económica					X			X		
Acuerdos Fronterizos	X						X			
Política Monetaria					X			X		
Disponibilidad de Créditos	X						X			
Impuestos				X			X			
Economía Informal				X			X			
ENTORNO POLITICO										
Política Gubernamental	X						X			
Entidades de Vigilancia y Control	X						X			
Marco Legal	X						X			
Situación Política Local				X			X			
ENTORNO SOCIAL										
Narcotráfico				X			X			
Crecimiento Poblacional				X				X		
Lideración de Proyectos Innovadores	X						X			
Grupos Armados				X			X			
ENTORNO TECNOLÓGICO										
Automatización de Procesos	X						X			
Acceso a Tecnología		X					X			
Globalización de la Información	X						X			
Telecomunicaciones e Internet	X						X			
ENTORNO NATURAL										
Riesgos Desastres Naturales					X			X		
Vías de Acceso					X			X		
ENTORNO COMPETITIVO										
Alianzas Estratégicas	X						X			
Cultura del Empresario						X			X	

7.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE. Con los datos de la matriz de impacto POAM, se elabora esta matriz, donde se evalúan y ponderan las variables externas decisivas para la entidad. Los factores claves del entorno se deben ponderar 0.0 a 1.0; el cual indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito de la entidad en su medio. Luego se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la entidad

responden a cada factor; donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala. Se multiplica la ponderación con la calificación y luego se suma el resultado ponderado.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos “MEFE” para la Cámara de Comercio de Tumaco.

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Apertura Económica	0.05	2	0.1
2. Acuerdos Comerciales Internacionales	0.05	2	0.1
3. Acuerdos Fronterizos	0.05	1	0.05
4. Política Gubernamental	0.06	2	0.12
5. Acceso a Tecnología	0.06	3	0.18
6. Telecomunicaciones e Internet	0.06	2	0.12
7. Alianzas Estratégicas	0.09	2	0.18
8. Lideración de Proyectos Innovadores	0.09	4	0.36
9. Disponibilidad de Créditos	0.09	4	0.36
AMENAZAS			
1. Situación de la Política Local	0.03	2	0.06
2. Economía Informal	0.09	2	0.18
3. Crisis Económica	0.05	2	0.1
4. Narcotráfico	0.04	1	0.04
5. Grupos Armados	0.04	2	0.08
6. Vías de Acceso	0.02	2	0.04
7. Cultura del Empresario	0.09	2	0.18
8. Impuestos	0.04	1	0.04
Total	1.00	-	2.29

Calificación
Respuesta Superior =4
Respuesta Superior a la Media =3
Respuesta Media =2
Respuesta Mala = 1

Ponderación
Sin Importancia = 0,0
Muy Importante = 1,0

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2.29 el cual está por debajo de la media, lo que significa que las estrategias presentes en la entidad no están respondiendo con eficacia a cada uno de los factores; es decir, no se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes, ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Los

factores más importantes que afectan a la entidad son: las alianzas estratégicas, la lideración de proyectos innovadores con impacto social, la disponibilidad de créditos para las cooperativas, y las medianas y pequeñas empresas, la economía informal y la cultura del empresario, como señala su ponderación de 0.09. Pero de estos factores sólo la lideración de proyectos innovadores y la disponibilidad de créditos, la entidad está siguiendo estrategias que aprovechan muy bien estas oportunidades, como señala la calificación de 4. Otras oportunidades importantes en la gestión del que hacer de la entidad se están desaprovechando debido a que la entidad no posee estrategias que respondan con eficacia a las mismas. La entidad sin embargo está en una posición que puede mejorar y fortalecerse y de esta manera hacer frente a los efectos nocivos de las amenazas.

7.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO

La competitividad es sinónimo de productividad, la manera como las empresas utilizan sus recursos, la eficiencia con que lo hacen, esta última es la que define la competitividad de una región o un país; es innovar para generar valor diferente en los procesos productivos.

7.4.1 Diamante Estratégico de Michael Porter

Figura 4. Escenario Competitivo de Porter



- **Empresas competidoras.** La Cámara de Comercio de Tumaco, no cuenta con la competencia de otras Cámaras en toda la zona de la Costa Pacífica Nariñense.

- **Barreras de entradas.** El Ministerio de Desarrollo Económico mediante el Decreto 898 07 /05/2002, dispone las normas legales para la creación y funcionamiento de las Cámaras de Comercio, en donde se establece que sólo podrá funcionar una Cámara de Comercio en los límites territoriales fijados por el Gobierno Nacional y en los cuales ella podrá desarrollar sus funciones y programas, formando una barrera de entrada a otras Cámaras de Comercio por lo que no tienen competencia dentro de su jurisdicción.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores de la Cámara de Comercio de Tumaco, son Profesionales Independientes, que son contratados para prestar su servicio en la entidad (para conferencias, cursos, talleres, adecuaciones de las instalaciones, etc.), pero su poder de negociación es limitado. El Estado también provee a la entidad de conferencistas y profesionales que considere conveniente para las actualizaciones de los usuarios de los Registros Públicos y otros temas como los aspectos tributarios, el Tratado de Libre Comercio, entre otros; este tipo de proveedores no tienen poder de negociación.
- **Poder de negociación de los clientes.** Los clientes de la Cámara de Comercio son todas aquellas personas que solicitan sus servicios. Los clientes que solicitan los servicios de Registros Públicos no tienen ningún poder de negociación ya que la tarifa de los mismos la determina el Gobierno Nacional, mediante el Decreto 393/2002 (fija la tarifas que deben sufragarse a favor de las Cámaras de Comercio por: derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones, derechos por inscripción de libros y documentos, valor de formularios y certificados expedidos por las Cámaras). Los clientes que solicitan otros servicios como la participación en cursos, talleres, conferencias, etc., tiene cierto poder de negociación, en especial los grupos por empresas y estudiantes, ya que el valor de los mismos lo determina la entidad.
- **Servicios sustitutos.** Los Servicios de Registros Públicos sólo pueden ser realizados por las Cámaras de Comercio y al igual que los otros servicios no pueden ser sustituidos por ningún otro.

7.5 ANÁLISIS DOFA

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda 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.

Las estrategias FO, usan las fuerzas internas de la entidad para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde se puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA, aprovechan las fuerzas de la entidad para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Con bases en las matrices de evaluación de Factor Interno MEFI, de evaluación de Factor Externo MEFE y el Perfil Competitivo PC, se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis, relacionando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de tal manera que se minimicen las amenazas y se contrarresten las debilidades aprovechando las fortalezas. Este análisis determina la formulación de estrategias fundamentales para el crecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Tumaco.

Cuadro 10. Matriz DOFA para la Cámara de Comercio de Tumaco.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Estabilidad Laboral 2. Experiencia del Personal 3. Liquidez 4. Acceso a Capital 5. Respaldo Financiero 6. Aplicación Tecnológica 7. Innovación 8. Portafolio de Servicios 9. Acceso a Organismos Públicos o Privados 10. Imagen Corporativa	1. Infraestructura 2. Control 3. Comunicación 4. Planes de Acción 5. Recaudo de Registros Públicos 6. Gestión Empresarial 7. Calidad del Servicio 8. Desarrollo de Nuevos Servicios 9. Reclutamiento y Selección del Personal 10. Evaluación del personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Apertura Económica 2. Acuerdos Comerciales Internacionales 3. Acuerdos Fronterizos 4. Política Gubernamental 5. Acceso a Tecnología 6. Telecomunicaciones e Internet 7. Alianzas Estratégicas 8. Lideración de Proyectos Innovadores 9. Disponibilidad de Créditos	<p>La liquidez con la que cuenta la entidad, le permitirá tener acceso a nueva tecnología, que le ayude a mantener un servicio de calidad y agilidad en los procesos (F3,F6,O5,O6).</p> <p>Aprovechar los servicios que se ofrecen, para realizar acuerdos internacionales que beneficien a las empresas locales y así satisfacer mejor a sus clientes (F8, O1, O3).</p> <p>El acceso a organismos públicos y privados, le permitirá realizar alianzas estratégicas en beneficio propio y de la comunidad empresarial, fortaleciendo su gestión institucional (F9, O7).</p> <p>Ofrecer un portafolio de servicios integrales y excelentes, que permita que las relaciones internacionales se amplíen y mejoren (F8, F6, F7, O1, O2, O3).</p> <p>Realizar despliegues de infraestructura fija, que le permita un mejor manejo de su cobertura y cumplir con las expectativas de su servicio (F3, F4, F5, O4, O6, O7).</p>	<p>Controlar el recaudo de registros públicos, realizando acuerdos con entidades que tengan esta facultad (D5, O7).</p> <p>Implementar un sistema de Gestión de Calidad (D7, O1, O2, O4, O5, O6).</p> <p>Implementar un sistema de Control, que garantice el cumplimiento de los objetivos (D2, O4, O5, O7).</p> <p>Elaborar políticas de comunicación (D3, O5, O6, O7).</p> <p>Implementar políticas de reclutamiento y selección de personal calificado y capacitado (D9, D10, O1, O4, O5, O6, O7).</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Situación de la Política Local 2. Economía Informal 3. Crisis Económica 4. Narcotráfico 5. Grupos Armados 6. Vías de Acceso 7. Cultura del Empresario 8. Impuestos	<p>Fortalecer la Imagen Corporativa (F10, A1, A7).</p> <p>Aperturas de oficinas receptoras, que faciliten la gestión de la entidad (F3, F4, F5, F9, A4, A5, A6).</p> <p>Modernización y aseguramiento de la calidad y confiabilidad de los servicios y procesos que lleva a cabo la Cámara de Comercio de Tumaco (F2, F4, F6, F7, F8, A2, A3, A7, A8).</p> <p>Desarrollar campañas publicitarias enfocadas a cubrir nuevos clientes (F3, F4, F5, F7, A2, A7).</p> <p>Desarrollar nuevos servicios e innovar con servicios adicionales y complementarios (F7, F8, A2, A3, A7).</p> <p>Instalar un sistema de energía trifásica, que le ayude a contrarrestar la falta de energía debido a los ataques a torres (F3, F4, F5, A5).</p>	<p>Fortalecer la cobertura de la entidad (D1, D6, A4, A5, A6).</p> <p>Implementar un sistema de información (D3, D7, A7, A8).</p> <p>Incentivar con obsequios y descuentos a los clientes (D5, A2, A7).</p> <p>Formular Planes de Acción que contribuyan a resolver contingencias futuras, para que no se entorpezcan las funciones de la entidad. (D4, D6, A1, A2, A3, A4, A5, A6).</p> <p>Incrementar la Gestión Internacional de la entidad, en busca de acuerdos fronterizos e internacionales que beneficien los sectores productivos de la Costa Pacífica Nariñense (D6, A2, A3).</p>

7.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de la entidad para reaccionar ante esas amenazas.

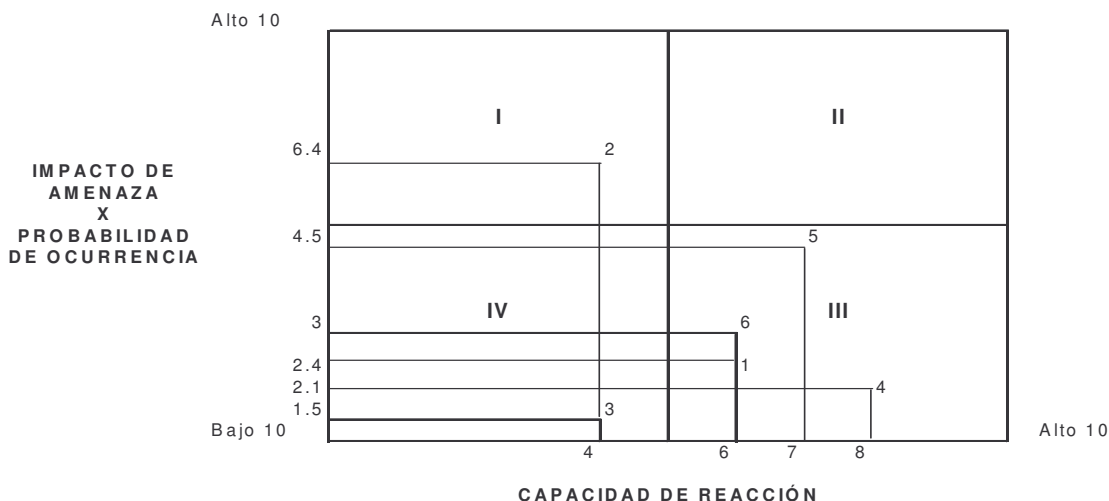
La calificación final indicará el tipo de acciones que se deben tomar, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas: identificación de puntales, traducir los puntales en amenazas para la empresa, evaluación de las consecuencias, valorización del impacto, probabilidad de ocurrencia de la amenaza y capacidad de reacción.

Cuadro 11. Análisis de Vulnerabilidad, para la Cámara de Comercio de Tumaco.

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROB.	REACC.	GRADO VULNERABILIDAD
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	Inhabilidad para reaccionar ágilmente a necesidades operativas.	Quejas de los clientes, ineficiencias, pérdida de competitividad.	6	0.4	6	III
2. IMAGEN CORPORATIVA.	Pérdida de lealtad de los clientes externos, participación, pérdida de credibilidad ante otras instituciones.	Disminución en la demanda de los servicios, elevados gastos de publicidad, baja el posicionamiento.	8	0.8	4	I
3. TALENTO HUMANO.	Que se retiren ante mejores opciones.	Pérdida de personal con experiencia, pérdida de continuidad en las estrategias, menor productividad en el trabajo.	5	0.3	4	IV
4. TECNOLOGIAS	Obsolencia de la tecnología utilizada, altos costos de actualización y adquisición, programas inadecuados.	Problemas para el procesamiento de la información, pérdida de información, demoras en el servicio prestado.	7	0.3	8	III
5. LIQUIDEZ	No pago de Registros Públicos, pocos ingresos en los otros servicios, cierre de créditos bancarios.	No cumplir con las obligaciones financieras, no se podría operar.	9	0.5	7	III
6. INNOVACIÓN	Incapacidad de adaptarse a nuevos procesos y a las necesidades de los clientes internos y externos	Estancamiento en el desarrollo.	6	0.5	6	III

Figura 5. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la Cámara de Comercio de Tumaco.



El análisis de vulnerabilidad de la Cámara de Comercio de Tumaco, muestra que la mayoría de sus puntales se encuentran ubicados en el cuadrante III, estos son: Estructura Organizacional, Tecnologías, Liquidez e Innovación, lo que significa que la organización está preparada para reaccionar. Para mantener esta situación con relación a los anteriores puntales se deben desarrollar estrategias que permitan favorecerlos; para los puntales Estructura Organizacional e Innovación, es necesario aplicar un sistema de mejoramiento continuo que le permita mantener la calidad y efectividad de los procesos; en tecnología es conveniente realizar capacitaciones constantes al Recurso Humano en el manejo adecuado de los sistemas que se van implementando, realizar mantenimiento continuo, implementar actualizaciones, buscar proveedores con precios accesibles al presupuesto de la organización; y en la liquidez realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales que le permitan mantener el control de los pagos de los Registros Públicos, ya que la entidad como tal no está facultada para hacerlo, así mismo es necesario fortalecer las relaciones con los clientes externos. La Imagen Corporativa se encuentra en el cuadrante I, lo que significa que este puntal está en una situación de indefensa y se deben tomar acciones inmediatas, para ello es indispensable invertir en la realización de campañas publicitarias innovadoras y creativas que atraigan a la comunidad empresarial, así como incrementar la gestión internacional que viene realizando la entidad. En el cuadrante IV se encuentra el Talento Humano, lo cual revela una amenaza moderada frente a la cual la Cámara de Comercio de Tumaco puede hacer muy poco pero debe estar preparada para reaccionar, conviene mejorar los sueldos y crear nuevos incentivos para los trabajadores que los motiven a seguir con la entidad, también es necesario mejorar el sistema de selección y reclutamiento del personal.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El análisis del diagnóstico indica que el Plan Estratégico propuesto para la Cámara de Comercio de Tumaco se puede realizar en un plazo de tres años, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

8.2 MISIÓN

La Cámara de Comercio de Tumaco, es una entidad de derecho privado, de carácter gremial y sin ánimo de lucro, que cumple por delegación legislativa la función de llevar el registro público y brindar apoyo al gremio comercial de la Costa Pacífica Nariñense, defendiendo sus intereses y llevando su vocería.

Nuestra gestión está orientada al desarrollo empresarial y al mejoramiento del entorno para la calidad de vida de la Costa Pacífica Nariñense y la región.

Somos una entidad inspirada en principios éticos y realizamos nuestras funciones mediante la responsabilidad, transparencia y compromiso decidido del talento humano, eje fundamental de la institución.

8.3 VISIÓN

Seremos una institución líder, reconocida en el ámbito nacional e internacional por su competitividad orientada a las exigencias de la globalización, lo cual no convertirá en una organización respetada y apreciada por los empresarios y la comunidad en general.

8.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Compromiso.** El equipo humano de la Cámara de Comercio pondrá todo su empeño, interés y esfuerzo en cumplir con las obligaciones contraídas para el logro de los objetivos misionales de la institución.

- **Honestidad.** Obrar con rectitud, integridad y honradez en nuestro actuar como persona en el que hacer institucional.

- **Respeto.** Obramos con la consideración debida a las demás personas.

- **Justicia.** Reconocemos en las personas lo que son y lo que les corresponde.

- **Confianza.** Promovemos seguridad y esperanza en la entidad.

- **Creatividad.** Motivamos en nuestra gente la facultad y capacidad de creación.

- **Orientación al servicio.** Efectividad en la búsqueda permanente de soluciones para nuestros clientes.

- **Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades.** Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.

- **Trabajo en equipo.** Es el aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la empresa para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros que se obtendrían trabajando individualmente.

- **Productividad.** Cumplir los objetivos de generación de valor, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.

- **Talento humano.** Reconocemos a nuestro personal como el recurso más valioso de la empresa y factor clave de su éxito. Su desarrollo profesional y personal, las buenas relaciones entre personas y el respeto mutuo son de interés permanente de nuestra gestión.

8.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Estos son los principios rectores que guían a la Cámara de Comercio de Tumaco, ellos han sido formalmente establecidos para formar nuestra conducta y nuestro pensamiento. Ellos nos unen y nos brindan el marco necesario para alinear nuestra organización y los sistemas utilizados por ella a la innovación, experiencia y desarrollo necesario para nuestro liderazgo. Queremos ser una entidad innovadora, que goce del orgullo de sus empleados y merezca la confianza de sus usuarios y de la comunidad en general.

- **Ética.** Las actuaciones serán ejecutadas independientemente de todo interés personal por parte de cada uno de los miembros de la entidad, quienes deberán abstenerse de participar en situaciones que los favorezcan particularmente o manifestar sus intereses ante sus superiores.
- **Lealtad.** Obligación que tienen los funcionarios de actuar siempre de manera íntegra, franca y objetiva con relación a la entidad y todo el personal de la institución.
- **Transparencia.** Nuestras acciones serán realizadas de forma clara y podrán ser revisadas por todos nuestros clientes y la comunidad.
- **Buena fe.** Todas nuestras actuaciones estarán plasmadas en este principio, ofreciendo confiabilidad en desarrollo de las actividades.
- **Respeto por las personas.** Nuestras actividades diarias se inspiran en la consideración debida a las demás personas, cimentada en la mutua confianza y en el reconocimiento y desarrollo de nuestro potencial humano, propiciando iguales oportunidades para todos.
- **Servicio al cliente.** El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. Este compromiso que involucra a todos, orienta nuestras acciones a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de excelente calidad.

- **Pertenencia.** Buscamos que nuestros colaboradores se sientan parte vital de la empresa, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.
- **Responsabilidad social.** Como miembros de la sociedad colombiana, se asume frente a ella los compromisos que tal calidad le impone, contribuyendo al desarrollo de la Institución, las familias, la sociedad y el estado, procurando mejorar las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos en general.
- **Calidad.** La gestión institucional se adelanta con direccionamiento y despliegue estratégico, satisfacción de los clientes, liderazgo, desarrollo de las personas, gerenciamiento de la información, aseguramiento de calidad y mejoramiento continuo.

8.6 POLÍTICA DE CALIDAD

La Cámara de Comercio de Tumaco, somos un equipo comprometido en lograr el máximo nivel de satisfacción de nuestros afiliados y clientes, con servicios que ofrezcan un valor agregado y excedan sus expectativas; implementado, manteniendo y mejorando un programa de Gestión de calidad que garantice la eficiente prestación de los servicios conforme a la normatividad vigente y de esta manera contribuir al mejoramiento de calidad de los habitantes de la Costa Pacífica Nariñense.

8.7 POLITICA SALUD OCUPACIONAL

La Cámara de Comercio de San Andrés de Tumaco, considera como uno de sus propósitos el desarrollo permanente de las actividades de Seguridad Integral y Salud Ocupacional con la preservación del estado de salud de los empleados y la protección de los recursos materiales, en pro de obtener beneficios de productividad y eficiencia en sus operaciones.

Para el desarrollo de este propósito debemos alcanzar y mantener un ambiente de trabajo sano y seguro, protegiendo a nuestros trabajadores, visitantes y usuarios de nuestros servicios.

La Dirección de la Cámara de Comercio de Tumaco, es responsable de dirigir sus esfuerzos a proveer a las personas el medio de trabajo, los equipos, materiales e instalaciones, brindándoles bienestar, seguridad y protección integral.

Respetamos y acatamos todas las directrices sobre seguridad integral y salud ocupacional que el Estado ha dictado y cuya finalidad básica es la protección integral, física y mental de todos los trabajadores, controlando los posibles riesgos y lesiones que puedan causarse, diseñando programas de mantenimiento y capacitación basados en los procedimientos generalmente aceptados y propuestos en los programas de medicina preventiva y del trabajo, higiene y Seguridad Integral. Todos los trabajadores deben aceptar su responsabilidad con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el programa de Salud Ocupacional de la Cámara de Comercio de Tumaco, Para lograr los objetivos trazados, creando una conciencia y cultura de autoprotección y protección de los compañeros.

Actuaremos con la convicción de preservar los recursos naturales y propender por la conservación del medio ambiente.

Como ente fundamental para el desarrollo de las actividades del programa, se elegirá al Comité Paritario de Salud Ocupacional, cuyos miembros velarán por el estricto cumplimiento de las normas dispuestas dentro de los subprogramas que este contempla.

La Cámara de Comercio de Tumaco, espera un compromiso en Salud Integral y Seguridad Ocupacional, que se ha alcanzado a través del soporte y participación activa de todos los empleados, contando con los recursos para dar alcance a los objetivos y cumplimiento de nuestra misión

8.8 POLÍTICA AMBIENTAL

En la Cámara de Comercio de San Andrés de Tumaco, consideramos la protección del medio ambiente y el desarrollo social de la región como parte fundamental de nuestra misión y principios corporativos. Para ello hemos establecido prácticas ambientales en las diferentes dependencias de la Entidad, que permitan un manejo integral de los residuos, el fortalecimiento de las prácticas de orden y aseo, el uso adecuado de los recursos naturales, la minimización de los vertimientos al recurso hídrico y la prevención de la contaminación.

Como soporte a esta gestión estamos comprometidos con el cumplimiento permanente de la legislación aplicable y el mejoramiento del desempeño ambiental tanto en la planeación como en la operación de nuestras dependencias.

Nuestro recurso humano es el factor fundamental en la transformación de la cultura ambiental, mediante la sensibilización y formación constante. Además, es un multiplicador de la concienciación ambiental al involucrar a nuestros usuarios, proveedores y a la comunidad.

8.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Optimizar la aplicación de recursos y de procesos en la entidad.
- Fortalecer la imagen institucional.
- Revisar y renovar permanentemente nuestra estructura organizacional, con el firme propósito de adecuarse a la realidad y exigencias de la organización, obteniendo así, claridad en las relaciones laborales e interpersonales.
- Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social, para obtener altos niveles de desempeño y satisfacción laboral que incidan en la competitividad de la organización.
- Modernización y aseguramiento de la calidad y confiabilidad de los servicios prestados, que satisfaga tanto a clientes internos como externos.
- Elevar la competitividad de la entidad.
- Implementar políticas de comunicación integral.
- Implementar sistemas de control que verifiquen la gestión de la entidad.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEEA

Su elaboración se basa en un marco de cuatro cuadrantes que dividen las estrategias en agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. En los siguientes factores: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA), y la fuerza industrial (FI). La adjudicación numérica sería: +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen FF y FI; -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Fortaleza Financiera (FF)

Factores	Calificación
Liquidez	+4
Manejo Presupuestal	+4
Capital de Trabajo	+3
Endeudamiento	+4
Respaldo Financiero	+5
Total Promedio	20/5 = 4,0

Ventaja Competitiva (VC)

Factores	Calificación
Infraestructura	-5
Publicidad	-6
Tecnología Aplicada	-3
Imagen Corporativa	-3
Calidad del Servicio	-4
Total Promedio	-21/5 = -4,2

Estabilidad Ambiental (EA)

Factores	Calificación
Innovación Tecnológica	-2
Políticas Gubernamentales	-1
Orden Público	-5
Variaciones de la Demanda	-3
Inflación	-4
Total Promedio	-15/5 = -3,0

Fuerza de la Industria (FI)

Factores	Calificación
Estabilidad Financiera	+3
Conocimientos Tecnológicos	+2
Aprovechamiento de Recursos	+1
Normatividad	+6
Potencial de Crecimiento	+3
Total Promedio	15/5 = 3,0

Los resultados entonces son:

$$\mathbf{FF} = 4,0; \mathbf{-VC} = -4,2; \mathbf{-EA} = -3,0; \mathbf{FI} = 3,0.$$

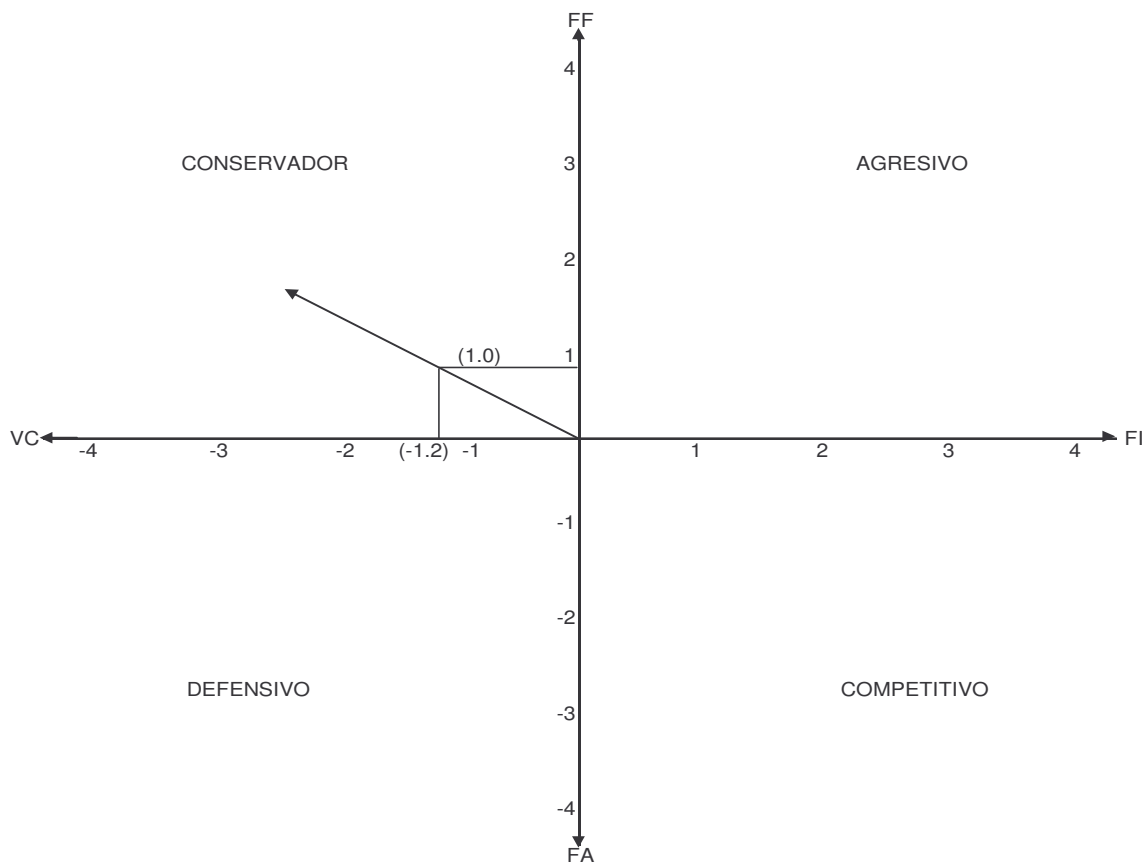
El vector direccional coordina:

$$\text{Eje X: } VC + FI = -4,2 + 3,0 = -1,2$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = 4,0 + (-3,0) = 1,0$$

$$\text{Puntos resultantes (x,y) = (-1,2; 1,0)}$$

Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA para la Cámara de Comercio de Tumaco.



La Cámara de Comercio de Tumaco, se encuentra ubicada en el cuadrante superior izquierdo (conservador), es una entidad que ha obtenido cierta fuerza financiera, pero que adolece de desventajas competitivas importantes. La entidad debe permanecer cerca de sus competencias básicas y no correr demasiados riesgos. En esta posición se recomiendan las siguientes estrategias conservadoras: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto o servicio y diversificación concéntrica; las cuales se aplicarían dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la organización.

9.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

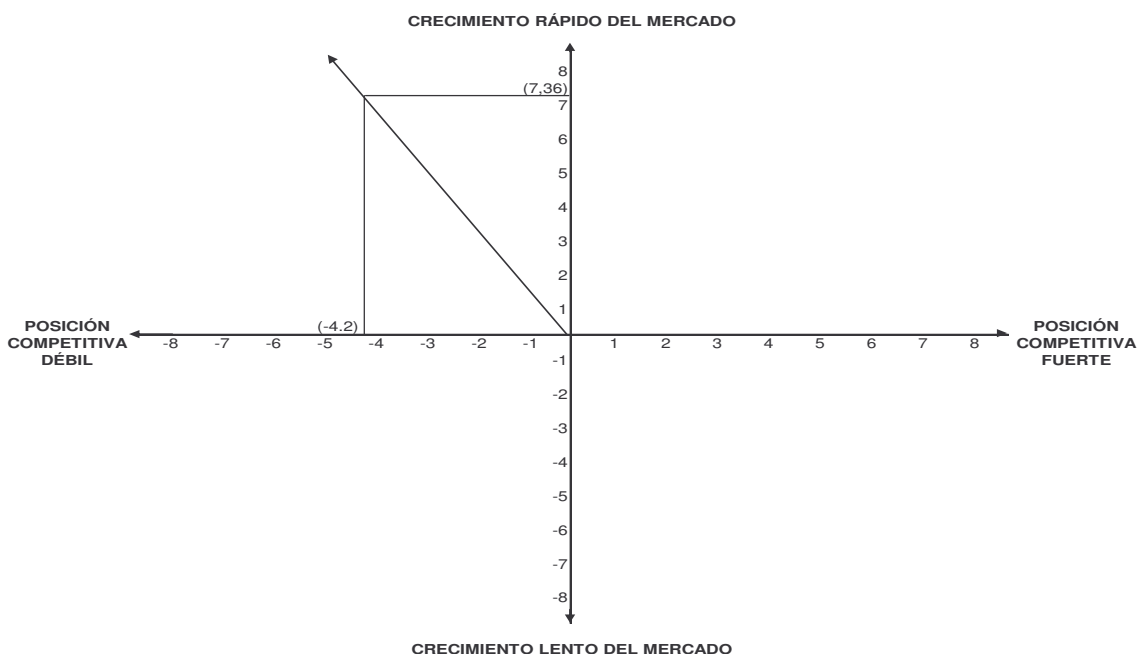
La posición competitiva se localiza en el eje X, en donde se valora la escala de fuerte o débil tomando el valor VC de la anterior matriz, que correspondió a -4.2. El crecimiento del mercado, se localiza en el eje Y, para conocer el crecimiento del mercado, se tomaron las ventas de los servicios que presta la entidad, a los cuales se calculó su variación porcentual.*

Cuadro 12. Análisis Comparativo Ventas de Servicios en Millones de Pesos en el Periodo 2005 y 2006, para la Cámara de Comercio de Tumaco.

2006	2005	% VARIACIÓN
524.845	488.849	7,36%

Este 7,36% corresponde al porcentaje de crecimiento de las ventas de los servicios efectuados por la Cámara de Comercio de Tumaco para los años contabilizados, por tanto, el crecimiento del mercado es rápido.

Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia para la Cámara de Comercio de Tumaco.

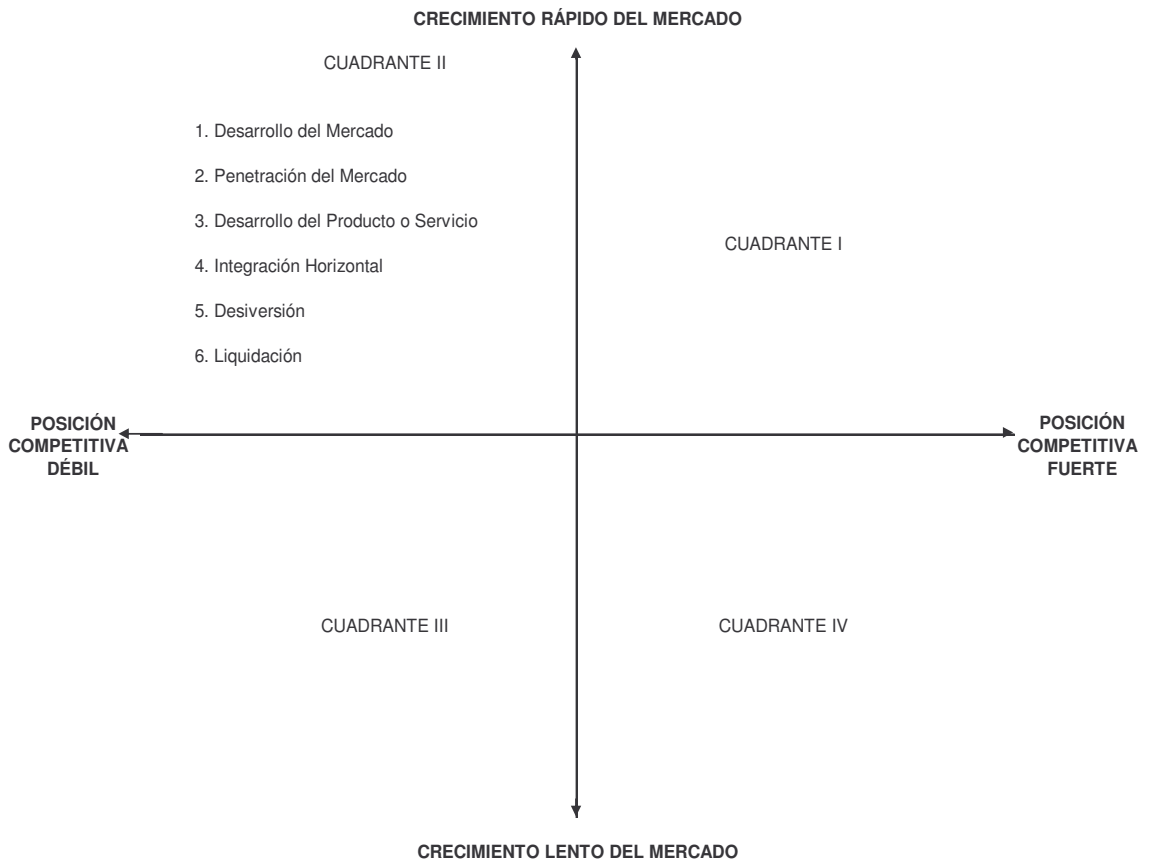


* % Variación = (Ventas Año Presente – Ventas Año Anterior) / Ventas Año Anterior.

* Información financiera suministrada por el Departamento de Contabilidad de la Cámara de Comercio de Tumaco.

De lo anterior se deduce que la Cámara de Comercio de Tumaco se ubica en el Cuadrante II y por lo tanto se aconseja las siguientes estrategias:

Figura 8. Estrategias según Cuadrante - Matriz de la Gran Estrategia para la Cámara de Comercio de Tumaco.



9.3 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL MPD

Para la realización de esta matriz se utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la empresa, para lo cual se toma el puntaje obtenido de la matriz de perfil competitivo de la Cámara de Comercio de Tumaco que es de 2,15 y en lo referente a la atractividad o potencial del mercado se tuvieron en cuenta los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5, siendo el 5 el de mayor atractividad y el 1 el de menor.

FACTOR

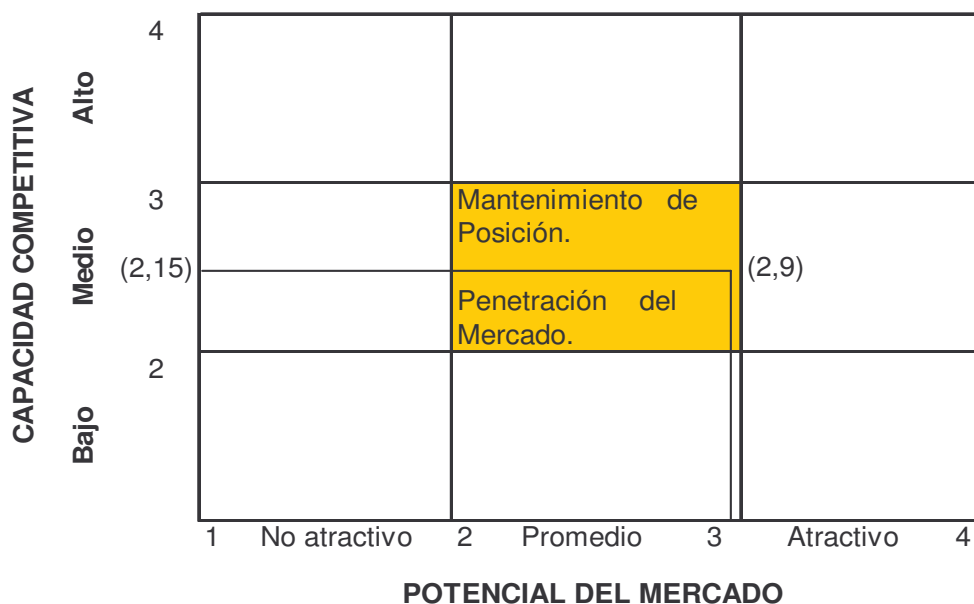
CALIFICACIÓN

- Políticas Gubernamentales 5
- Modernización del Sector 3
- Incremento de las Inversiones en el Sector 4
- Crecimiento del Sector 3
- Economía Informal 1
- Impuestos 1
- Tecnología Aplicada 3

TOTAL PROMEDIO

$20/7 = 2,9$

Figura 9. Matriz de Política Direccional MPD, para la Cámara de Comercio de Tumaco.



El resultado de la Matriz, ubica a la Cámara de Comercio de Tumaco en el cuadrante V, presenta un grado de atraktividad promedio, ya que existen factores como economía informal e impuestos que generan expectativas desfavorables, es recomendable seguir estrategias de Penetración en el Mercado y Mantenimiento de Posición.

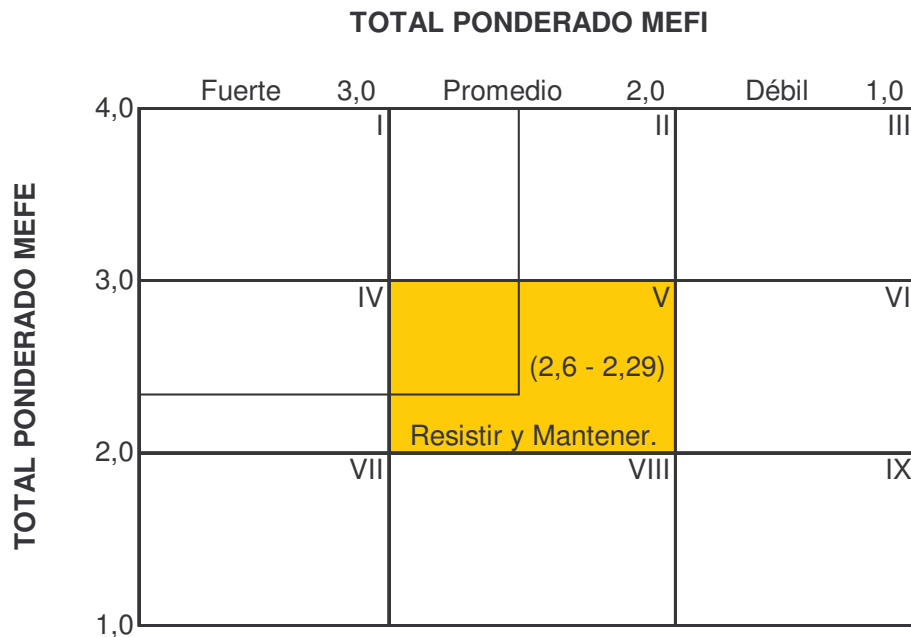
9.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE

Coloca las diferentes divisiones dentro de un cuadro de nueve celdas. Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la MEFI en el eje X y los totales ponderados de la MEFE en el eje Y.

Esta matriz posee nueve casillas que se pueden dividir en tres espacios grandes, los cuales tienen diferentes implicaciones estratégicas.

Los resultados de la MEFI para la Cámara de Comercio de Tumaco son de 2,6 y los resultados de la MEFE son de 2,29; los cuales se relacionan de la siguiente manera en la matriz IE.

Figura 10. Matriz Interna –Externa IE , para la Cámara de Comercio de Tumaco.



Con la elaboración de esta matriz se observa que la Cámara de Comercio de Tumaco se encuentra actualmente en el cuadrante V de la Matriz IE, por lo tanto, debe aplicar una serie de estrategias para resistir y mantener, las cuales le ayudaran a mantenerse mejor, la Cámara de Comercio de Tumaco demuestra una

posición interna promedio. Entre las estrategias para resistir y mantener que se recomiendan están: la penetración en el mercado y el desarrollo del producto o servicio, las cuales tienen aplicabilidad en la entidad por sus condiciones financieras y de talento humano.

9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE

Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la Cámara de Comercio de Tumaco. Para la realización de esta matriz se utiliza la información obtenida de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, GE y la IE.

Para su construcción se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MEFI y la MEFE, calificándolas del 1 al 4. De las matrices DOFA, PEEA, GE y la IE, se extrajeron las estrategias alternativas y se establecen los puntajes de atracción: 1=no atractiva; 2=algo atractiva; 3=bastante atractiva y 4=muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor será la atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntajes. Luego se multiplican las calificaciones por los puntajes, que posteriormente se suman para obtener el total de puntajes de atracción, entre más alto el puntaje más atractiva son las estrategias.

Cuadro 13. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica MCPE para la Cámara de Comercio de Tumaco.

FACTORES CLAVES	CALIFICACIÓN	PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO O SERVICIO		DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS									
FORTALEZAS									
- Estabilidad laboral	4	3	12	3	12	3	12	2	8
- Experiencia del personal	4	3	12	3	12	4	16	2	8
- Liquidez	4	3	12	2	8	3	12	2	8
- Acceso a capital	4	3	12	2	8	3	12	2	8
- Respaldo financiero	4	3	12	2	8	3	12	2	8
- Aplicación tecnológica	3	4	12	3	9	4	12	4	12
- Innovación	3	4	12	2	6	4	12	4	12
- Portafolio de servicios	3	3	9	3	9	4	12	3	9
- Acceso a organismos públicos y privados	4	2	8	3	12	1	4	1	4
- Imagen Corporativa	3	4	12	4	12	4	12	3	9
DEBILIDADES									
- Infraestructura	2	4	8	3	6	3	8	3	6
- Control	1	3	3	2	2	2	3	2	2
- Comunicación	1	4	4	4	4	4	4	3	3
- Planes de acción	2	4	8	3	6	3	8	3	6
- Recaudo de registros públicos	2	3	6	2	4	2	6	2	4
- Gestión empresarial	2	4	8	4	8	3	8	2	4
- Calidad del servicio	2	3	6	3	6	4	6	3	6
- Desarrollo de nuevos servicios	1	2	2	2	2	4	2	3	3
- Reclutamiento y selección del personal	2	3	6	2	4	2	6	2	4
- Evaluación del personal	2	3	6	3	6	3	6	2	4
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES									
- Apertura económica	2	2	4	4	8	4	8	3	6
- Acuerdos comerciales internacionales	2	2	4	4	8	4	8	3	6
- Acuerdos fronterizos	1	2	2	4	4	4	4	3	3
- Política gubernamental	2	4	8	3	6	4	8	3	6
- Acceso a tecnología	3	4	12	3	9	3	9	4	12
- Telecomunicaciones e Internet	2	4	8	3	6	3	6	4	8
- Alianzas estratégicas	2	3	6	2	4	2	4	1	2
- Lideración de proyectos innovadores	4	4	16	3	12	4	16	3	12
- Disponibilidad de créditos	4	4	16	3	12	3	12	2	8
AMENAZAS									
- Situación de la política local	2	3	6	2	4	1	2	1	6
- Economía informal	2	3	6	2	4	2	4	2	6
- Crisis económica	2	2	4	2	4	2	4	2	4
- Narcotráfico	1	1	1	1	1	1	1	1	1
- Grupos armados	2	1	2	1	2	1	2	1	2
- Vías de Acceso	2	2	4	2	4	2	4	2	4
- Cultura del empresario	2	3	6	2	4	2	4	2	6
- Impuestos	1	2	2	3	3	2	2	1	2
TOTALES			277		239		271		222

Después de haber realizado las diferentes matrices y analizando las estrategias más recomendables para la Cámara de Comercio de Tumaco, se concluye que las estrategias más convenientes para la entidad son: la Penetración en el Mercado con 277 puntos y el Desarrollo del Producto o Servicio con 271 puntos. Las estrategias menos atractivas pero igualmente aplicables a la entidad son: Desarrollo del Mercado con 239 puntos y Diversificación Concéntrica con 222 puntos. Como se puede observar las estrategias planteadas, son factibles para su realidad, según su relación con los factores claves internos y externos escogidos.

10. DEFINICIÓN DE ESTRATEGÍAS

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

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Su selección se hizo con base al diagnóstico realizado a la entidad y en el sentido de aprovechar cada uno de los factores que posee, siendo elegidas aquellas con alto grado de atractividad. Para la Cámara de Comercio de Tumaco se recomienda las siguientes alternativas estratégicas: la Penetración en el Mercado, el Desarrollo del Mercado y el Desarrollo del Producto o Servicio, también conocidas con el nombre de Estrategias Intensivas, las cuales buscan mejorar la posición competitiva de la entidad con los servicios existentes; y la de Diversificación Concéntrica que busca ampliar su portafolio de servicios para una mayor satisfacción de los clientes externos.

- **Penetración en el mercado.** Este tipo de estrategia busca conseguir una mayor participación en el mercado para los servicios presentes de la Cámara de Comercio, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

La penetración en el mercado para la Cámara de Comercio de Tumaco incluye aumentar la cantidad de promotores, elevar el gasto publicitario, ofrecer promociones o reforzar las actividades publicitarias, ampliar los horarios, apertura de nuevas oficinas receptoras, haciendo hincapié de los servicios existentes, visitas empresariales, flexibilidad en los pagos, etc.

Para la implementación de estas estrategias es preciso aprovechar los diferentes medios de comunicación existentes a nivel local, como son: la radio, la televisión, periódicos e Internet; las cuales deben estar dirigidas a todos los sectores productivos.

Adoptar una nueva filosofía publicitaria para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la entidad, contribuye también a la venta de los servicios que se ofrecen. Impulsar una campaña publicitaria creativa y novedosa que incentiven a la comunidad empresarial al uso de los servicios que se ofrecen, utilizando no solo los medios tradicionales de comunicación, sino aquellos con los que la cultura del empresario de la Costa Pacífica Nariñense se identifique.

Los descuentos en los servicios que se prestan, pueden llamar la atención de nuevos clientes; se pueden realizar descuentos en los cursos de capacitación empresarial, en alquiler de auditorio y equipos, en la organización de eventos, etc.

La realización y publicación de boletines informativos, folletos guías (instructivos), portafolio de servicios, agenda de actividades, entre otros, permiten a los clientes estar informados sobre las actividades que realiza la entidad, así como de los servicios que presta.

- **Desarrollo del mercado.** Está estrategia busca introducir los servicios presentes en zonas geográficas nuevas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Debido a las disposiciones gubernamentales no se puede introducir los servicios a las coberturas de otras Cámaras, pero si se pueden llevar a nivel internacional y fortalecer su actual cobertura llevando los servicios a zonas de su jurisdicción en la cual tengan poca presencia institucional. Estas estrategias deben prestar atención a las necesidades del cliente, al control de calidad y al servicio al cliente. El Internet se convierte en una herramienta muy útil para su aplicación, por lo que es importante la creación de una de una página Web que informe al cliente externos, tanto de la gestión de la entidad como de su portafolio de servicios. Es importante la ubicación de seccionales y oficinas receptoras en los lugares de su cobertura en donde no está llegando el servicio de la Cámara de Comercio de Tumaco, por que no hay presencia de la entidad en esas zonas.

- **Desarrollo del producto o servicio.** Está estrategia trata de aumentar las ventas de los servicios presentes en la Cámara de Comercio de Tumaco, mejorando sus servicios o desarrollando otros nuevos (plataformas informáticas que permitan no solo el acceso a la información de los servicios de registro, sino también la matrícula, renovación, certificación y pago, por este mismo medio ; registro de marcas, sistemas de apoyo empresariales, atención al cliente, publicidad empresarial, asesorías de orientación tecnológica SOT, arbitraje, biblioteca empresarial, entre otros servicios que en la actualidad la entidad no presta), de manera que amplié su portafolio o gama de servicios, para lo cual es importante desarrollar una nueva presentación de los servicios que brinde beneficios adicionales a los clientes, es decir, darle un valor agregado. La base de esta estrategia es atraer a clientes satisfechos que han utilizado los servicios de la entidad, para que accedan a los nuevos para así lograr su preferencia y mantener su lealtad. Para esto es necesario invertir en investigación y desarrollo, donde se encuentren nuevas soluciones para futuros clientes.

- **Diversificación concéntrica.** Esta estrategia consiste en agregar servicios nuevos pero relacionados, como son: los cluster industriales, proyectos de ciencia y tecnología, laboratorio colombiano de diseño, investigaciones, etc. Esta estrategia presenta un plano complementario a las actividades de la entidad, que le permitiría atraer nuevos segmentos del mercado.

11. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Una vez concluido el análisis estratégico, se seleccionan los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Estos proyectos estratégicos tienen como propósito actuar de manera inmediata en todas y cada una de las actividades que se plantee. Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos tres años, la Cámara de Comercio de Tumaco se enmarcará dentro de las siguientes estrategias específicas:

- **Mejoramiento de la imagen institucional**

- **Remodelación sede.** Con el objeto de mejorar la atención a usuarios y las condiciones de trabajo, es necesario remodelar la sede, logrando unas instalaciones confortables mediante el buen aprovechamiento del espacio. Para ello se recomienda la construcción y adecuación de nuevos espacios que le permitan a la entidad el traslado no sólo de algunas áreas de trabajo, sino la implementación de otras que son necesarias como son: área de Archivo, Almacén, de Talento Humano, Control Interno, adecuación del Auditorio, y adecuar un área para colocar una planta trifásica que le permita a la entidad contrarrestar el problema de energía. Este programa se debe realizar bajo la responsabilidad de un arquitecto.

- **Desarrollo tecnológico.** La Cámara de Comercio de Tumaco, tomará acciones y hará inversiones tecnológicas, que le permitan ser más eficiente: como la compra de una planta eléctrica trifásica, equipos de aire acondicionado, un indicador electrónico de satisfacción al cliente, un digiturno, un data fono para que los clientes puedan pagar con tarjetas crédito o débito, fotocopidora, sistema de alarma, sistema de espera en los teléfonos (música o información de la entidad), así mismo, la implementación de una página Web de información y una plataforma digital, que facilite la solicitud On Line de los variados servicios que presta la entidad de manera rápida y efectiva, evitando demoras en averiguaciones y trámites (información corporativa, servicios, novedades, actualidad, correo). Las innovaciones tecnológicas deben estar bajo la responsabilidad del jefe de sistema de la entidad.

- **Creación del centro de administración documental (archivo).** Ejecución del proyecto de organización del archivo, el cual pretende subsanar una gran debilidad de la entidad y para lo cual es necesario que esta última se adapte a las disposiciones legales que regulan la materia. El proyecto debe incluir la digitalización del archivo de registros públicos, cuyo objetivo es el de implementar tecnologías de digitalización y sistemas de gestión documental electrónica con el propósito de agilizar los procesos derivados del archivo, garantizando la conservación y preservación de los documentos, mejorando la seguridad de acceso e integridad de los documentos y facilitando la proyección de los servicios de la Cámara de Comercio de Tumaco, relacionados directa o indirectamente con la gestión documental. Este proyecto involucra también el cambio de la cultura en el manejo documental y de la correspondencia, lo cual redundará en una mayor eficiencia de la gestión organizacional y por ende en la prestación de un mejor servicio y atención a los usuarios. Su implementación estará bajo la responsabilidad del Jefe Operativo de Registro.

- **Programa de salud ocupacional.** Actualmente el desarrollo de las empresas a escala humana es un factor imprescindible para la productividad y competitividad en un mercado global que exige altos niveles de calidad en sus productos o servicios y unas condiciones de trabajo que promuevan en su gente satisfacción, motivación y capacidad de solucionar los problemas. Según las exigencias laborales y en cumplimiento de la Ley 9ª de 1979, la Cámara de Comercio de Tumaco debe desarrollar un Programa de Salud Ocupacional, así mismo debe implementarse el Plan de Emergencias, elaborar los manuales de Salud Ocupacional y de Emergencias, divulgar estos programas en toda la entidad, entregar instructivos referentes al manejo de emergencias y realizar capacitaciones al personal por medio de simulacros. Este programa estará bajo la responsabilidad de el Director Ejecutivo y el Director Jurídico.

- **Gestión internacional.** Aumentar la influencia internacional, aprovechando oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica y las modificaciones en el comercio exterior, será la estrategia que guíe la actividad internacional de la entidad. Todas sus gestiones se deben realizar alrededor del tema de Promoción Internacional, fundamentado en su portafolio de servicios. La entidad debe consolidar las actividades de comercio exterior que actualmente realiza.

Investigar los nuevos productos y servicios que requiere el mercado internacional dentro de los parámetros de las nuevas normas que regulan la actividad internacional de las actividades empresariales.

Promover la capacidad de la organización en asuntos internacionales integrando acciones como tratados y acuerdos internacionales que beneficien a las empresas de la cobertura de la Cámara de Comercio de Tumaco. Este programa se desarrollará bajo la responsabilidad del Director de Desarrollo Empresarial.

- **Programa de desarrollo del talento humano.** Fortalecer la gestión del Talento Humano, con el diseño de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar, pernear y apoyar cada una de las estrategias globales. Por lo anterior la Cámara de Comercio de Tumaco debe asumir y ejecutar un agresivo programa de capacitación, que fortalezca y comprometa a su Talento Humano, para lo cual es necesario crear un sistema de comunicación institucional, informando oportunamente a toda la organización sobre políticas y objetivos, delegando y descentralizando el proceso decisorio, velando por el permanente bienestar y calidad de vida de sus trabajadores. Para mejorar su competitividad la entidad debe desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de su Talento Humano, para ello se debe invertir en forma permanente en jornadas de capacitación y eventos o actividades (cursos, talleres, seminarios, videos, juegos, etc.) que estimulen la potencialidad y cualidades de sus trabajadores, distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales; se debe desarrollar un modelo de evaluación y retribución de los empleados, debe existir una participación activa de los directivos de la entidad en la planificación del Talento Humano, crear programas creativos y culturales de manera dinámica y participativa, con el fin de integrar más al personal de la entidad; implementar políticas de reclutamiento y selección de personal calificado y capacitado. Esta será una estrategia que busca consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional que luego se refleje en una orientación y obsesión por el cliente y por el servicio.

Este programa se realizará bajo la responsabilidad de la Directora Ejecutiva.

- **Programa de gestión de calidad.** En la búsqueda del Mejoramiento Continuo y la Competitividad y atendiendo a los requerimientos de la Ley 872 de 2003, decreto 4110 de 2004, el cual establece que se debe implementar un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se adopta la NTC ISO 9001:2000. Este sistema permitirá mejorar la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como externos.

Por lo tanto, es necesario abrir un proceso de cambio en la organización hacia la Calidad Total, lo cual busca cumplir el objetivo de elevar la competitividad en todas

las áreas de la entidad. Se requiere para su cumplimiento una alta participación de todo el personal, los cuales deben estar alineados, comprenderla y ejecutarla en todas sus tareas diarias; se deben adelantar una etapa de sensibilización, efectuándose charlas a los trabajadores; el éxito de su implementación radica principalmente en disponer de un Talento Humano competente, comprometido y motivado, por lo que es necesario atender las necesidades de formación del personal que afecta la calidad del servicio que se refleje en una mejora del desempeño, por lo que se deben incluir en el plan de capacitación los temas asociados al S.G.C.

Es necesario diseñar planes de mejoramiento continuo que coadyuven al logro de la eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de las funciones y aplicaciones de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la entidad; identificar áreas y/o procesos críticos con potencial de mejoramiento; realizar acciones de seguimiento de las recomendaciones presentadas; mejoramiento continuo de los procesos; mejoramiento diario del servicio; capacitación y actualización permanente de los funcionarios; elaboración del manual de calidad; elaboración de los procedimientos e instrucciones de calidad; establecer política de calidad; establecer estándares de desempeño; levantamiento de procesos, procedimientos y manuales de funciones para el mejoramiento de los mismos; auditorías del sistema de aseguramiento de la calidad; retroalimentación sobre las actividades realizadas; seguimiento y evaluación permanente de la gestión; lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competan a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización; cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello implica..

Este programa se realizará bajo la responsabilidad de los Directores de la diferentes áreas que conforman a la entidad.

- **Programa atención al cliente.** Se desarrollarán actividades que permitan mejorar la atención al cliente y elevar el grado de satisfacción de los servicios que actualmente se prestan, las cuales se describen a continuación: adecuación y mejoramiento de las instalaciones físicas del área y personal de Atención al Cliente (integrar un equipo humano altamente profesional orientado hacia el cliente); ventanillas de atención al público y asesoría jurídica permanente; capacitación continua al personal de atención al cliente; adquisición e implementación de un calificador del servicio de nuestro personal de atención al cliente, utilizado por el cliente después de haber sido atendido; adquisición e implementación de un digiturno, que permitirá al cliente esperar su turno cómodamente en la sala de recepción o de espera, adquisición de un data fono para que los clientes puedan pagar con tarjetas crédito o débito; crear una cultura de servicio al cliente tanto interna como externa; mejorar el servicio prestado a los

clientes en cuanto a rapidez en las operaciones, tecnología y atención personalizada; incentivar con obsequios, rifas, descuentos, diseñar calendario de eventos, actividades culturales de integración, socializaciones, capacitaciones gratuitas con respecto a los servicios y publicidad a los clientes; crear la oficina de Atención al cliente, que lo oriente en sus inquietudes, atienda sus reclamos, informe sobre las actividades que se realizan y atienda todos los asuntos relacionados con el servicio al cliente, permitiendo un contacto directo y una mejor satisfacción del mismo; implantar campañas publicitarias creativas, que tengan en cuenta la cultura regional, estas deben estar enfocadas a informar al público sobre la gestión y servicios que ofrece la entidad.

Este programa se desarrollará bajo la responsabilidad del Director de Desarrollo Empresarial.

- **Programa de control de gestión y desempeño.** Desarrollar y poner en marcha un programa de Control de Gestión y Desempeño, permitirá a la Cámara de Comercio de Tumaco asumir el compromiso del riesgo como parte fundamental del logro de los objetivos. Este programa se soporta en la valoración y medición del desarrollo armónico y sistemático de cinco fases fundamentales: el ambiente de control, la administración del riesgo, la operacionalización de los elementos de control interno, la documentación y la retroalimentación para el mejoramiento continuo. Las actividades o acciones a realizar en la implementación del programa serían: Elaborar el manual de control interno; establecer medidas de identificación, previsión y valoración de riesgos para los procesos y procedimientos aplicados en todas las áreas; aplicar normas legales y de auditoría gubernamentales colombianas, que permitan realizar una adecuada evaluación y seguimiento del Sistema de Control Interno Institucional; diseñar e implementar jornadas de sensibilización en los temas de control interno, autocontrol, código de ética y de los factores de evaluación del sistema de control interno, para los jefes o directores de dependencias y el talento humano en general, que garantice un alto nivel de conscientización y sentido de pertenencia con la entidad; realizar acciones de seguimiento de las recomendaciones presentadas e incentivar procesos de intercambio Interinstitucional, para lograr actualización y mejoramiento continuo de los procesos; adquisición e implementación de un software que permitirá organizar la documentación y archivo institucional de la Cámara de Comercio de Tumaco; calificación y evaluación de resultados de encuestas referenciales, aplicadas a todo el personal de la entidad; fortalecer controles que tengan que ver con la minimización de actos ilícitos, tanto en clientes internos como externos; auditorías para evaluar la ejecución y calidad del trabajo; establecer un sistema de seguimiento y evaluación; implementar indicadores que establezcan el nivel de cumplimiento de los objetivos; desarrollar modelos para la evaluación y retribución del personal de la entidad; implementar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal; definir

estándares o parámetros específicos de evaluación del desempeño del personal; adquirir tecnología (software) que facilite y soporte la evaluación de la gestión de control interno, a fin de tener una mayor cobertura en la entidad; auditorías para evaluar la ejecución y calidad del trabajo; identificar la presencia de riesgos y realizar ajustes oportunos; presentar informes trimestrales con las recomendaciones a que haya lugar, producto del seguimiento al plan de mejoramiento propuesto, el cual nos indicará cuantas acciones formuladas en el plan se han realizado y cual fue el alcance de su cumplimiento.

Este programa estará bajo la responsabilidad de el Director Ejecutivo, el Director Jurídico, el Director financiero y el Jefe de Sistemas.

- **Programa de comunicación.** Es preciso mejorar la comunicación interna y externa de la entidad. Para lo cual es necesario establecer una política de comunicación integral que considere las necesidades de posicionamiento de la entidad; identificar las áreas comunicacionales; difusión de la política de comunicación; establecer un sistema de comunicación basado en tecnología Web (Internet); planificar que la comunicación que se realice en la entidad sea incorporada en un plano interno y externo, en función de un mensaje corporativo integral y coherente; realizar actividades de lobby que permitan la persuasión y conquista de nuevos clientes y buenas relaciones con otras entidades; internamente su aplicación optimizará los procesos organizacionales y el rendimiento del personal.

Para mejorar la comunicación externa es necesario la creación de una oficina de información que le permita un mejor contacto con el cliente externo, así mismo, invertir en el desarrollo de campañas publicitarias, creativas y novedosas enfocadas al cliente externo pero teniendo en cuenta la cultura del empresario de la Costa Pacífica, Nariñense.

Es importante diseñar y difundir el calendario de eventos, que oriente a los clientes sobre las actividades que se desarrollarán en la entidad este debe estar implementado en la página Web de la entidad, además de un email corporativo, Chat, una sección de noticias, un portal de contacto y una sección de convocatorias.

La publicidad se debe realizar por medio de la radio, Internet, televisión local (o nacional si así se ameritara), prensa, folletos, circulares, pasacalles, perifoneo, entre otros. Se debe estudiar cual es la más conveniente utilizar según los eventos a realizar y a quien van dirigidos esos eventos.

Para realizar este programa es necesario contratar a un profesional de relaciones públicas, que asesore a la entidad en la implementación del mismo.

- **Programa reestructuración administrativa.** La Cámara de Comercio de Tumaco es una organización en constante cambio y evolución, que necesita revisar y renovar permanentemente su estructura organizacional de manera que se pueda adecuar a la realidad de las exigencias del medio organizacional en la que se desenvuelve. La creación de nuevas áreas necesarias para mejorar su competitividad, como son: Área de Control Interno,

Área de Talento Humano, Área de Publicidad y Promoción Empresarial, Archivo, Almacén y Oficina de Atención al Cliente, son cambios que obligan a la organización actualizar sus manuales de funciones, procesos y procedimientos, a modificar su estructura organizacional, a elaborar un nuevo organigrama ya que este es fundamental en la determinación del rol de cada uno de los miembros que lo conforman, ha establecer líneas formal de mando, definir los diferentes niveles organizativos y a implementar nuevos procedimientos de trabajo. Estos cambios están bajo la responsabilidad de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva.

12. INDICES DE GESTIÓN

El sistema de medición de gestión para la Cámara de Comercio de Tumaco, está unido a la acción y generación de los resultados del Plan Estratégico propuesto. Los indicadores permitirán evaluar el desempeño de la entidad a partir de sus competencias básicas, de acuerdo a los estándares propuestos en términos de resultados frente a su misión, visión y objetivos planteados.

12.1 INDICES DE EFICACIA

Se refiere a la facultad de lograr los objetivos con la mejor utilización de los recursos, es decir, es la relación de medición y evaluación entre los objetivos perseguidos y resultados alcanzados.

Cuadro 14. Índices de Eficacia para la Cámara de Comercio de Tumaco.

ÍNDICE	MEDIDA	ESTÁNDAR
Incremento en Ventas de Servicios	$\frac{\text{Ventas años actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$	35%
Cobertura de Registros Públicos	$\frac{\text{No. matriculados vigentes}}{\text{No. de potenciales de la jurisdicción}} \times 100$	25%
Renovación	$\frac{\text{No. de empresas renovadas}}{\text{Total de empresas matriculadas}} \times 100$	70%
Afiliación	$\frac{\text{No. de afiliaciones realizadas}}{\text{Total empresas nuevas}} \times 100$	65%
No Mat. Promedio x empleado de Regist.	$\frac{\text{Numero matriculados vigentes}}{\text{Número de empleados de registro}}$	35%
Porcentaje Certificaciones con errores	$\frac{\text{No. de certificados con errores}}{\text{No. expedidos periodo}} \times 100$	5%
Capacitación en Registro	$\frac{\text{No. de empresarios matri.capacit}}{\text{No. Emp. mat a cap. esperados}} \times 100$	75%
Servicio al Empresario	$\frac{\text{No. de empresarios asesorados}}{\text{No. emp. proyectados asesora}} \times 100$	45%

12.2 INDICES DE EFICIENCIA

Logro de objetivos, es decir, es la medición entre recursos utilizados y resultados alcanzados.

Cuadro 15. Índices de Eficiencia para la Cámara de Comercio de Tumaco.

ÍNDICE	MEDIDA	ESTÁNDAR
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo corriente	4%
Nivel de Endeudamiento	Pasivo total / Activo total x 100	15%
Ingreso Promedio Empleado de Registro	Ingreso del registro del periodo / Número empleados de registro	35%
Ejecución Presupuestal de Ingresos	Ingresos ejecutados / Ingresos proyectados x100	85%
Ejecución Presupuestal de Egresos	Egresos ejecutados / Egresos proyectados x 100	85%
Margen Neto de Utilidad	Utilidad / Ingresos x100	44%
Ingresos Públicos	Ejecución Registro Mercantil / Ingresos recaudados	85%
Ingresos Registros	Afiliaciones + Renovaciones / Total empresas - Cancelaciones	90%

12.3 INDICES DE IMPACTO

Permiten analizar los resultados institucionales derivados de la gestión de la Cámara de Comercio de Tumaco, al igual que la respuesta de los beneficiarios o niveles de aceptación.

Cuadro 16. Índices de Impacto para la Cámara de Comercio de Tumaco.

ÍNDICE	MEDIDA	ESTÁNDAR
Reclamos Expedición Registros	Reclamos por Registros Expedidos / No.Registros Expedidos x 100	5%
Reclamos Usuarios	Usuarios afectados / Total usuarios x100	5%
Atención Reclamos	Número de reclamos resueltos / Total usuarios x100	95%
Posicionamiento	No de personas que conocen la Gestión CCT/No. Personas Enc x 100	90%
Rentabilidad Social	No. Pers. beneficiadas con CCT/No. Pers. potencialmente beneficiaria	95%
Satisfacción Cliente Externo	No. de clientes satisfechos del periodo / No. de clientes enc. X 100	90%
Satisfacción Cliente Interno	Número recompensas otorgadas / Número recompensas establecidas	90%
Reclamos Clientes Internos	Número reclamos empleados / Número de empleados	5%
Atención Sugerencias Empleados	Número de sugerencias recibidas / Total empleados	90%
Capacitación Empleados	Número de empleados capacitados / Total empleados	95%

12.4 INDICES DE ACTIVIDAD

Son aquellos que indican el resultado de la realización de las actividades planeadas, asegurando el seguimiento de las decisiones gerenciales.

Cuadro 17. Índices de Actividad para la Cámara de Comercio de Tumaco.

ÍNDICE	MEDIDA	ESTÁNDAR
Capacitación	Cursos de Capacitación efectuados / Cursos de Cap. proyectados	95%
Eventos	Número de Eventos ejecutados / Número de Eventos proyectados	80%
Estrategias	Número de Estrategias desarrolladas / Número de Estrat. planteadas	85%
Reuniones de Equipos de Trabajo	Número de Reuniones realizadas / Número de Reuniones planeadas	90%
Sondeos	Sondeos ejecutados / Sondeos proyectados	80%
Auditorías	Número de Auditorías efectuadas / Número de Auditorías Planeadas	90%
Gestión del Personal	Resultados esperados / Resultados alcanzados	90%
Decisiones	Decisiones ejecutadas / Decisiones Tomadas	95%
Manuales	Número de Manuales Actualizados / Total Manuales	90%
Publicidad	No. Campañas publicitarias realizadas/No. Camp. Publ. Programadas	90%

Cuadro 18. PLAN DE ACCIÓN 2007-2010 para la Cámara de Comercio de Tumaco.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIOS						
Fortalecimiento de la Imagen Corporativa.	Realizar un plan publicitario. Resaltar las ventajas competitivas de la entidad. Incrementar el posicionamiento.	Asesoramiento en campañas publicitarias.	Imagen positiva de la entidad. Mayor reconocimiento y posicionamiento.	Realizar campañas publicitarias, participar en actividades civico - culturales, capacitar al personal en cuanto a atención al cliente, abrir oficinas receptoras en los demás municipios de su cobertura, desarrollar encuestas de la percepción que tienen los clientes externos de la imagen de la CCT.	Director Ejecutivo. Director Promoción y Desarrollo Empresarial. Publicista.	1 año	35.000.000	Incremento en el posicionamiento. Incremento en los clientes. Indicadores de impacto indicadores de equidad.
Fortalecimiento Institucional.	Implementar Sistema de Gestión de Calidad. Implementar Sistema de Control Interno. Fomentar un mejor clima organizacional. Implementación de nuevas áreas indispensables para el fortalecimiento de los procesos institucionales.	Buscar contactos con firmas especializadas en la elaboración de programas gerenciales. Contratar personal especialista en la implementación de estos sistemas.	Elevar la Competitividad. Cumplir con su Misión. Calidad Total en toda la organización. Certificación ISO 9001. Calidad de los servicios prestados. Reconocimiento institucional.	Levantamiento y ajustes de procesos, auditorias, fomentar el trabajo en equipo, implementar mecanismos de evaluación y control, identificar los procesos claves de la entidad, capacitar al personal a la gestión de Calidad Total, asignar responsabilidades sobre dichos procesos, definir los límites del proceso, medir el funcionamiento del proceso, establecer un sistema de informes, establecer un consejo directivo de mejoramiento, compra e implementación de software especial para este propósito. Creación de las áreas de: Talento Humano, Control, Archivo, Almacén, Atención al Cliente, Planeación.	Director Ejecutivo. Directores de Dptos. Especialistas.	3 años	150.000.000	Certificado de acreditación ISO 9001. Indices de Eficacia. Indices de Eficiencia. No de procesos operativos implementados.
Mejoramiento de la Calidad del Servicio.	Capacitación del personal. Superar las expectativas de los clientes. Apertura de oficinas receptoras. Identificar las necesidades de los usuarios y las condiciones cambiantes del entorno. Implementación de tecnología. Incentivar a los clientes.	Contratar diseñador página Web y plataformas informáticas. Buscar asesoramiento en implementación tecnológica.	Mejorar la Calidad del Servicio. Incrementar la satisfacción de los clientes. Mantener la lealtad de los clientes. Mejorar la Imagen Institucional.	Implementar la página Web y la plataforma de informática. Capacitar al personal hacia la atención al cliente, practicar hábitos de cortesía. Mejorar la comunicación con el cliente externo, con campañas innovadoras, información oportuna, diseño apropiado de la información. Dar a conocer a los afiliados sus derechos y deberes. Crear la oficina de atención al cliente: atender sus quejas, reclamos y sugerencias. Realizar investigación de mercados. Colocar digiturnos y datafono. Diseño portafolio de servicios. Incentivar a los clientes con premios, eventos, obsequios, etc.	Director de Registros Director de Sistemas Director Promoción y Desarrollo Empresarial. Especialistas contratados.	1 año	60.000.000	Indices de Impacto. Mayor cubrimiento de la cobertura. Indices de Eficacia. Indices de Eficiencia. Ingresos por página Web. Portafolio elaborado.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS (\$)	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIOS						
Perfeccionamiento del sistema de gestión del Talento Humano de la Institución.	Implementar estándares de comunicación. Fomentar el trabajo en equipo. Fomentar la capacitación y el desarrollo del Talento Humano. Comprometer al T.H. con la misión de la entidad. Implementar políticas y procedimientos de T.H. Diseñar un programa de desarrollo del personal.	Desarrollo de servicios.	Mejorar la productividad. Mejorar la competitividad del T.H. de la C.C.T. Satisfacción del cliente interno.	Ofrecer cursos de capacitación para todos los niveles de la organización: seminarios, conferencias, talleres, juegos, etc. Crear un proceso adecuado para el reclutamiento y selección del personal. Crear el área de Talento Humano. Realizar retroalimentación constante con el Talento Humano. Llevar a cabo jornadas de integración. Diseñar sistema de sanciones y recompensas. Medir el desempeño del Talento H. Planear las necesidades de T.H. que requieren las diferentes áreas. Realizar reuniones periódicas con el personal. Identificar las necesidades de capacitación de las áreas.	Director Ejecutivo Personal especializado contratado.	2 años	30.000.000	Indices de Eficacia. Indices de actividad Indices de equidad. No empleados capacitados/Total empleados. Incremento satisfacción en el trabajo. No de recompensas otorgadas/Total empleados. No Sanciones aplicadas/ Total empleados. Resultados alcanzados/ Resultados esperados. Auditorias al Talento Humano/Resultados de las auditorias. No sugerencias recibidas/ Total empleados.
Mejoramiento de la Infraestructura.	Construcción de nuevas áreas y adecuación de las existentes. Solución del problema de energía. Aperturas de oficinas seccionales y receptoras.	Contratación de un arquitecto.	Mejorar la Infraestructura de la entidad. Mejorar la imagen de la entidad. Facilitar la adecuación de las áreas necesarias para el proceso de G.C. Mejorar la calidad del servicio.	Contruir y adecuar las nuevas áreas que se van a implementar. Comprar planta trifásica para los problemas de energía. Compra de aire acondicionado para las oficinas. Abrir oficinas receptoras en otros municipios.	Presidente de la CCT Director Ejecutivo Arquitecto	1 año	180.000.000	Infraestructura adecuada para la entidad. Mayor posicionamiento de la entidad. Imagen positiva de la entidad. Mayor número de oficinas receptoras.
Gestión Institucional.	Hacer de la C.C.T un instrumento eficaz para el desarrollo económico y social de la Costa P.N. Participar en la ejecución de proyectos prioritarios de las entidades territoriales.	Consolidar relaciones internacionales. Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica. Realizar convenios y alianzas que beneficien la gestión institucional.	Reconocimiento nacional e intencional de la gestión de la Cámara de Comercio de Tumaco. Incrementar la gestión de la entidad en beneficio de la región.	Desarrolla y ejecutar proyectos de impacto económico y social que beneficien a la región. Realizar acuerdos y tratados internacionales que beneficien el desarrollo de la región. Desarrollar e implementar una metodología para medir el impacto social de los proyectos. Difundir la ejecución de los proyectos demostrando los beneficios en términos de transparencia.	Director Ejecutivo. Director Promoción y Desarrollo Empresarial. Presidente de la CCT	3 años	500.000.000	Número de proyectos ejecutados. Número de acuerdos y tratados firmados. Número de proyectos costeados. Número de convenios firmados.
COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN								955.000.000

14. DIFUSIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico no deberá ser solo del conocimiento de la Dirección de la Cámara de Comercio de Tumaco, sino que deberá ser transmitido hacia todo su Talento Humano, para su correspondiente evaluación y aprobación.

Los cambios a aplicar requieren de un proceso de capacitación de todos los miembros de la entidad, para orientar sus esfuerzos en la adecuada ejecución del Plan, con el propósito de alcanzar objetivos y metas propuestos.

El Talento Humano de la Cámara de Comercio de Tumaco, debe recibir la información necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En la Cámara de Comercio de Tumaco el Plan Estratégico a aplicar se dará a conocer por medio de reuniones donde se contará con la participación activa del Talento Humano que conforma la entidad, quienes deberán asimilar y comprender el contenido del Plan. Estas reuniones se aprovecharán para escuchar opiniones, críticas y recomendaciones que servirán de guía para generar un proceso constante de retroalimentación.

Como parte del proceso se analizará y explicará la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, así como los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se deben llevar a cabo; también se deben utilizar algunas herramientas de apoyo como folletos, carteleras, talleres, etc.

La participación dinámica del Talento Humano de la Cámara de Comercio de Tumaco, así como su responsabilidad individual, son factores importantes en el éxito de la ejecución del Plan Estratégico.

15. CONCLUSIONES

- Con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la Cámara de Comercio de Tumaco, es vital conocer sus opiniones y sugerencias, para brindar unos servicios más adecuados y competitivos que garanticen su lealtad.
- La Cámara de Comercio de Tumaco posee una serie de fortalezas y oportunidades que permiten obtener beneficios tanto para clientes internos como externos, así como para la comunidad en general, lo que permitirá un futuro promisorio de crecimiento empresarial.
- Existen un conjunto de factores internos y externos desfavorables que afectan las gestiones institucionales de la Cámara de Comercio de Tumaco en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual es necesario emprender acciones y estrategias que contrarresten sus efectos nocivos.
- El papel que juega el Talento Humano es muy importante en tanto que los objetivos organizacionales se deben identificar con los individuales, con el fin de optimizar el desarrollo de los procesos e incrementar la productividad laboral.
- Las estrategias planteadas en el presente trabajo, se idearon teniendo en cuenta la capacidad de la Cámara de Comercio de Tumaco, su naturaleza, su entorno, así como su misión, y se encaminan hacia la obtención de los mejores resultados con un incremento de clientes externos, alcanzar un buen porcentaje de participación en los servicios y el fortalecimiento institucional.
- Los indicadores de gestión planteados permitirán a la Cámara de Comercio de Tumaco evaluar su desempeño, frente a las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico.
- La planeación estratégica conlleva a los directivos de la entidad ha plantear permanentemente sus actividades de acuerdo a las necesidades de sus clientes internos y externos, así como a cambiar los objetivos para alcanzar el éxito esperado.

- Los clientes externos de la Cámara de Comercio de Tumaco, no se sienten totalmente satisfecho con los servicios que reciben, ni con la comunicación que se viene efectuando entre ellos y la entidad, falencias que se ponen en evidencias con la encuesta que se les realizó.
- Las disposiciones gubernamentales estimulan favorablemente el crecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Tumaco, por lo que hay que aprovecharlas y reactivar las gestiones internacionales de la cual es responsable la entidad y que contribuyen al desarrollo económico de la región.
- El direccionamiento estratégico le permitirá a la Cámara de Comercio de Tumaco ser más eficaz y efectiva en los procesos, en especial con la implementación de la norma ISO 9001:2000, planteando mejoras en los procesos y evitando males habituales como: bajo rendimiento en los procesos, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global de los procesos, etc.
- Uno de los puntos fuertes que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y a la realización de la estrategias planteadas es la motivación, experiencia y estabilidad laboral con que cuenta el Talento Humano que trabaja en la Cámara de Comercio de Tumaco.
- La Cámara de Comercio de Tumaco en los últimos años ha logrado estabilizar y fortalecer su actividad financiera, lo que le permite invertir en los cambios que necesita para mejorar sus condiciones actuales e incrementar su nivel competitivo.
- Del plan estratégico propuesto para la Cámara de Comercio de Tumaco, se destaca que promueve el desarrollo empresarial, así como el aumento de la competitividad de la entidad, lo que le permite estar mejor preparada para los retos y obstáculos que debe afrontar.
- Cada vez son más las empresas que exigen la certificación como un factor fundamental en sus relaciones de negocios, por lo que es importante que en la Cámara de Comercio de Tumaco se implemente un Sistema de Gestión de Calidad, que garanticen que los servicios que se ofrecen cumplen con los requisitos especificados, lo cual sería beneficioso para la entidad tanto a nivel nacional como internacional.

16. RECOMENDACIONES

- La Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo, por eso la Dirección no debe desesperarse si durante su ejecución los resultados no se dan en forma inmediata.
- Evaluar el contenido del Plan bajo indicadores de gestión considerados en él.
- Es importante que la Cámara de Comercio de Tumaco establezca objetivos y metas en cada una de sus áreas, a las cuales se les debe dar un seguimiento y evaluación constante del comportamiento de las mismas, para efectuar su análisis y de acuerdo a ello crear las estrategias y programas encaminados a detectar posibles falencias y generar soluciones.
- Antes de dar a conocer el Plan Estratégico a todo el personal, es necesario educarlos en los beneficios tanto individuales como organizacionales que van a traer la implementación, para que de esta manera el personal se sienta comprometido y minimizar la resistencia que se pueda presentar, garantizando a la vez la ejecución del mismo.
- El Plan Estratégico debe ser difundido a todos los niveles de la Cámara de Comercio de Tumaco, de tal manera que todos lo conozcan, lo comprendan y en su ejecución sean participe de él. Se debe también hacer un seguimiento y monitoreo a la ejecución de las estrategias, a través de la consolidación de los proyectos descriptos, para realimentar el Plan continuamente.
- La entidad debe iniciar un proceso de educación organizacional, tendiente a cambiar la Cultura Organizacional hacia la Calidad Total, de tal modo que potencie las capacidades del Talento Humano.
- La aplicación del Plan de Acción para la Cámara de Comercio de Tumaco, constituye un modelo susceptible de ajustes por parte de la Dirección, para lo cual ésta debe mantener una actitud abierta a la comunicación, las críticas y sugerencias de los empleados. Además la entidad debe garantizar el presupuesto para la ejecución de este plan.

- Realizar una mayor inversión en publicidad, que involucren la gestión de la entidad y su portafolio de servicios, la cual es importante para fortalecer la imagen de la entidad y dar a conocer a sus clientes los diferentes servicios que se ofrecen. Es importante también evaluar el rendimiento de las campañas publicitarias para incrementar o cambiar el concepto de las misma periódicamente.
- Aprovechando el respaldo financiero, se recomienda invertir en la infraestructura, adecuándola a las necesidades actuales, así como también en los equipos tecnológicos que hacen falta.
- Dar a conocer formalmente la filosofía de la organización, su misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos, a través de reuniones con los funcionarios de la Cámara de Comercio de Tumaco, con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.

BIBLIOGRAFIA

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: 3R Editores, 2003.

WARD, John. El Éxito en los Negocios. 2ª Ed. Santafé de Bogota D.C.: Norma, 2006.

FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª Ed. México: Pearson Educación, 1997.

SALLENIVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá D.C.: Norma, 1996.

BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando y NARVAEZ RAMIREZ, Guillermo. Gerencia Estratégica. San Juan de Pasto: Ediciones Páginas Libres, 1998.

FRED, David. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá D.C.: Legis. Serie Empresarial, 1995.

GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. México: Mc Graw Hill, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2000.

OROZCO J, Arturo. Investigación de Mercado. Santafé de Bogotá: Norma, 1999.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª Ed. Santafé de Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 2003.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. 5ª Ed. México: Mc Graw Hill, 1993.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Compendio Normativo de Cámaras de Comercio. República de Colombia, 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la Presentación de Trabajos de Investigación. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006.

INTERNET:

www.google.com.co

www.gestiopolis.com.co

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR DE LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO.

Objetivos:

- Identificar la visión general sobre la entidad y el talento humano.
- Evaluar las estrategias hasta ahora utilizadas.
- Proyectar estrategias para la competitividad.

Preguntas claves:

- Qué tipo de dirección se aplica en la entidad?
- Qué tipo de liderazgo utiliza?
- Qué decisiones toma automáticamente la dirección?
- Cómo se toman las decisiones?
- Qué decisiones se toman en el nivel gerencial?
- Existe un enfoque de gestión, lineamientos de dirección?
- Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales?

- La dirección participa en las actividades operativas de la entidad?
- Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo?
- Se conocen y utilizan instrumentos de gestión?
- Qué instrumentos de gestión se utilizan en la entidad?
- Qué visiones tiene para la entidad?
- Cuál es el sueño o anhelo de la entidad?
- Qué servicios ofrece la entidad?
- Que beneficios ofrece a los clientes externos?
- Qué influencia tienen el Estado y otras instituciones sobre la entidad?
- Quién define los objetivos y para quién?
- Existen objetivos a corto y largo plazo, y si existen están documentados por escrito?
- Se están logrando los objetivos?
- Son necesarias todas las funciones y actividades de la entidad para el alcance de los objetivos?
- Qué funciones faltan?

- Hay congruencia de objetivos?
- Cómo está dividido el trabajo en la entidad y entre las personas?
- Hay personas y departamentos especializados?
- Existe una división de trabajo formal o informal?
- Las tareas y responsabilidades están claramente definidas o formalizadas?
- Cuáles son las funciones más importantes?
- Están definido los niveles de responsabilidad?
- Existe una diferenciación regional de la entidad?
- Las tareas exigen personal calificado?
- Cómo promueve la entidad a sus miembros?
- Qué criterios siguen para ello?
- Qué posibilidades existen para obtener un trabajo más importante y mejor pagado dentro de la entidad?
- Existen planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación de personal?
- Existe una planificación estratégica de personal?

- Qué posibilidades de capacitación existen?
- Cómo se capacita al nuevo personal?
- Qué criterios se siguen en el reclutamiento?
- Cómo se incentiva y motiva al personal?
- Qué relación existe entre tarea o rendimiento y remuneración?
- Qué trabajo es recompensado?
- Se aplican sanciones?
- Hay acuerdos sobre el rendimiento?
- Cómo está coordinada jerárquicamente la empresa?
- Cómo participa el personal en las decisiones?
- Existen reglas establecidas sobre los procedimientos?
- Están definidas por escrito?
- Cómo funciona la comunicación interna?
- Hay reuniones regulares en la entidad, quién participa?
- Qué información recibe el público sobre la entidad?

- Informa como director los logros de los objetivos propuestos o el rendimiento de las unidades de trabajo?
- Cómo cooperan los profesionales y empleados de la entidad en la práctica?
- En qué estado técnico se encuentran las máquinas e instalaciones de la entidad?
- Los recursos técnicos se ajustan a las tareas y son suficientes para su cumplimiento?
- Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la entidad?
- Cómo se financia la entidad?
- Qué grado de rentabilidad alcanza los distintos servicios que se ofrecen?
- Existen fuentes fiables de ingresos?
- Quién la apoya externamente?
- Qué tipo de cooperación existe entre la entidad y otras instituciones?
- Cómo se elaboran los presupuestos?
- Existe un control regular de costos e ingresos?
- Qué tipo de contabilidad se utiliza y qué instrumento se emplea?
- Ese tipo de contabilidad se usa como herramienta de gestión?

- Qué tipo de publicidad efectúa la organización, cumple está con las expectativas?
- Se han realizado algún tipo de investigación de mercado?
- Es la estructura de la organización apropiada?
- Existe en la entidad algún puesto o sistema de información para los clientes externos?
- Se ha definido alguna metodología para realizar la planeación de la entidad?
- Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?

ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO.

Objetivo:

- Complementar la información de la entrevista grupal para evitar sesgos en la información.
- Preguntas claves:
- Qué cargo desempeña y en que área?
- Qué tiempo tiene trabajando para la entidad?
- Cuál es el objetivo de su cargo?
- Cuáles son sus funciones?
- Tiene algún manual de función para su cargo?
- Conoce la misión, visión, valores, principios, reglamento, código de ética, programa de salud ocupacional, etc., de la entidad?
- Conoce usted la historia de la entidad?
- Cómo describiría su nivel de desempeño?
- Está realizando ahora labores innecesarias? ¿Cuáles?

- Qué estudios tiene usted?
- Qué supervisión recibe normalmente en su puesto de trabajo?
- Qué clases de errores es probable que ocurran en su trabajo?
- De qué manera descubren o verifican esos errores?
- Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?
- Qué tipo de habilidades se requieren para el desempeño de sus funciones?
- Cómo es motivado por la entidad? ¿Cómo preferiría ser motivado?
- Qué imagen tiene de los directivos de la entidad?
- Cómo es su relación con sus compañeros?
- Considera que se trabaja en grupo o en equipo?
- Sus compañeros de trabajo son colaboradores?
- Cree que tiene mucha carga laboral?
- Según su opinión cree que es necesario contratar más personal?
- Existen metas para el trabajo que usted realiza, cómo se determinan y se evalúan?

- Existe un modelo de horario para las actividades que realiza, cómo se determino?
- Qué actividades realiza que podrían simplificarse?
- Qué actividades podrían delegarse?
- Qué actividades podrían eliminarse?
- Qué actividades necesitan más atención?
- Qué actividades realiza con más gusto?
- Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa?
- La dirección les informa sobre objetivos y metas trazadas?
- Existen procedimientos claramente definidos para el cargo que usted realiza?
- Cree que cuenta con los elementos necesarios para realizar con efectividad y calidad su trabajo?
- A su modo de ver cuáles son las principales fortalezas y debilidades que posee la entidad?
- Que recursos tecnológicos cree deberían introducirse en la entidad?
- Cuáles son las necesidades básicas de su puesto de trabajo?
- Qué valores predominan en su entidad?

- Que percepción tiene sobre el liderazgo de su jefe?
- Está usted satisfecho con su trabajo?
- Desde su percepción qué conflictos diría que presenta su entidad?
- Conoce con claridad sus responsabilidades?
- Considera que la estructura organizacional de la entidad favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
- Conoce usted los sistemas de control y evaluación utilizados por la entidad?
- Conoce usted las metas, políticas y objetivos de la entidad?
- Considera que la toma de decisiones es ágil y oportuna?
- Considera que el proceso de coordinación es eficiente y efectivo?
- Considera que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
- Se miden los procesos de calidad en su entidad?
- Que nivel de autonomía tiene en sus funciones?
- Cuál cree usted que sea el mayor problema de la entidad?
- Cuál es el mayor problema que encuentra en su puesto de trabajo?
- Qué recomendaciones haría para que hubiera más competitiva en la entidad?

ANEXO C

GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO SAN ANDRÉS DE TUMACO.

Objetivos:

- Conocer la visión que se tiene sobre los problemas de la entidad por parte de los directivos y trabajadores.
- Determinar fortalezas y debilidades y propiciar la reflexión sobre la situación actual de la empresa.
- Establecer grado de conocimiento de los trabajadores acerca de la entidad.
- Preguntas claves:
 - Para qué sirve la entidad en la que trabajan?
 - Qué servicios ofrece?
 - Cómo participan en la toma de decisiones?
 - Les comunica la dirección sobre los objetivos, metas y estrategias a cumplir?
 - Como es la relación entre los directivos de la entidad y los demás trabajadores?
 - Como evaluarían la participación de la dirección en las actividades de la entidad?

- Que tipos de instrumentos de gestión conocen que aplique la entidad?
- Que tipo de cooperación ofrecen a la entidad?
- Que áreas o funciones les parece que le hace falta a la entidad?
- Qué percepción tienen sobre el liderazgo que se ejerce en la entidad?
- Cuáles son los valores que predominan en la entidad?
- Se realizan reuniones con la dirección?
- Consideran que los objetivos y metas de la entidad son mensurables y debidamente comunicados?
- Consideran efectivos los mecanismos de control y recompensa de la entidad?
- Contribuye efectivamente la dirección a las diferentes áreas de la entidad?
- Escucha la dirección sus quejas y sugerencias?
- Consideran clara y apropiada la estructura organizacional de la entidad?
- Cuáles consideran que sean las fortalezas y debilidades de la entidad?
- Les ofrece la entidad sistemas de incentivos y sanciones?
- Consideran que la dirección realiza un buen trabajo de motivación?

- Consideran que las decisiones que se toman en la entidad son ágiles y oportunas?
- Les ofrece la entidad algún tipo de capacitación?
- Qué estilo de dirección utiliza la entidad?
- Creen ustedes que los puestos de trabajo han sido diseñado en forma eficiente y efectiva?
- Existe en la entidad una cultura de servicio?
- La entidad les reconoce el valor de su trabajo y gestión?
- Como es la interacción entre las diferentes áreas de la entidad?
- Están claras la misión y objetivos de las diferentes áreas que conforman la entidad?
- Creen que la actual estructura organizacional de la entidad facilita la iniciativa del personal?

ANEXO D

FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS USUARIOS DE LA CAMARA DE
COMERCIO DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE TUMACO.

CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO ENCUESTA 2007

Formulario No.

--	--	--

OBJETIVOS:

- Conocer las actitudes y opiniones de los usuarios con respecto a la entidad.
- Recolectar información para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios.

SEÑOR EMPRESARIO: Muy buenos días (buenas tardes), mi nombre es , estamos realizando una encuesta para la Cámara de Comercio de Tumaco, para conocer su opinión acerca de la funcionalidad de la entidad y mejorar los servicios de la misma. Le agradecemos anticipadamente el tiempo que usted nos ofrece al contestarnos el siguiente cuestionario.

1. Tipo de empresa: Comercial _____ De Servicios _____ Industrial _____
Otros _____

2. Hace cuánto está registrado a la Cámara de Comercio? _____

3. Conoce los siguientes servicios que presta la Cámara de Comercio de Tumaco,
Sí ____, No ____.

Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla "No sabe".

E: EXCELENTE	B: BUENO	R: REGULAR	M: MALO	NC: NO CONOCE ESE SERVICIO
---------------------	-----------------	-------------------	----------------	-----------------------------------

- Registro Mercantil (Matricula, renovación, inscripción, certificación, cancelación).

Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Registro Único Empresarial "RUE" : Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Registro de Proponentes: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Registro de Afiliados: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Simplificación de Trámites: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Conciliación: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Promoción y Desarrollo Empresarial: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Apoyo Logístico: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Programas Cívico Culturales: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Asesoría Contable y Tributarias: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

- Gestión de Comercio Internacional: Sí___, No___

E	B	R	M	NC
---	---	---	---	----

4. Cuántas veces ha utilizado los servicios de la Cámara de Comercio en el último año? _____, Qué tipo de servicio utilizó? _____

5. Cómo considera la atención al cliente por parte de la Cámara de Comercio?
Excelente ____, Buena ____, Regular ____, Mala ____, No Sabe ____.

6. Recibe por parte del personal orientación cuando la necesita? SI ____ NO ____

7. Cómo calificaría la imagen que proyecta la Cámara de Comercio de Tumaco, frente a las gestiones que realiza? Excelente ____, Buena ____, Regular ____, Mala ____, No Sabe ____.

8. Considera que las actividades, cursos, talleres, etc., que programa y organiza La Cámara de Comercio, fueron comunicados de manera: Oportuna _____, Inoportuna _____, No se enteró _____.

9. Participa usted de las actividades, cursos, talleres, etc., que programa y organiza la Cámara de Comercio de Tumaco, para la comunidad empresarial :
Sí ____, No ____.
10. Cómo considera la publicidad de la Cámara de Comercio, acerca de los servicios que ofrece: Excelente ____, Buena ____, Regular ____, Mala ____, No Sabe ____.
11. Qué tipo de publicidad opina debería realizar la Cámara de Comercio:
TV Local ____, Radio ____, Prensa ____, Internet ____, otros: ____ .
12. Además de estar matriculada a la Cámara de Comercio, está la empresa afiliado a la misma? SI ____ NO ____
13. Conoce los requisitos, beneficios y obligaciones de ser un afiliado de la Cámara de Comercio? SI ____ NO ____
14. Qué observaciones y/o recomendaciones le harían a la Cámara de Comercio para mejorar su servicio?

ANEXO E

Resultados de la encuesta realizada a los usuarios de la Cámara de Comercio de Tumaco.

Objetivos: Conocer las actitudes y opiniones de los usuarios con respecto a la entidad; recolectar información para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios.

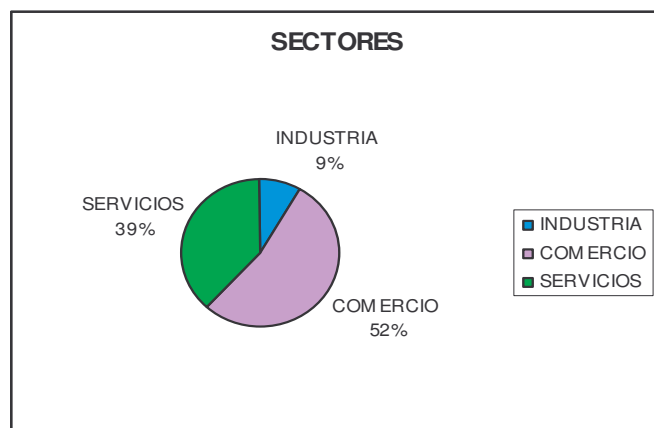
1. Sector Económico al que pertenece el establecimiento:

Sector Industria: 33.

Sector Comercio: 198.

Sector Servicios: 146

Para la encuesta se visitaron 469 establecimientos, debido a que 92 de ellos no estaban registrados ante la Cámara de Comercio de Tumaco y no podían por lo tanto expresar su opinión acerca de los servicios ésta presta.



Conclusiones:

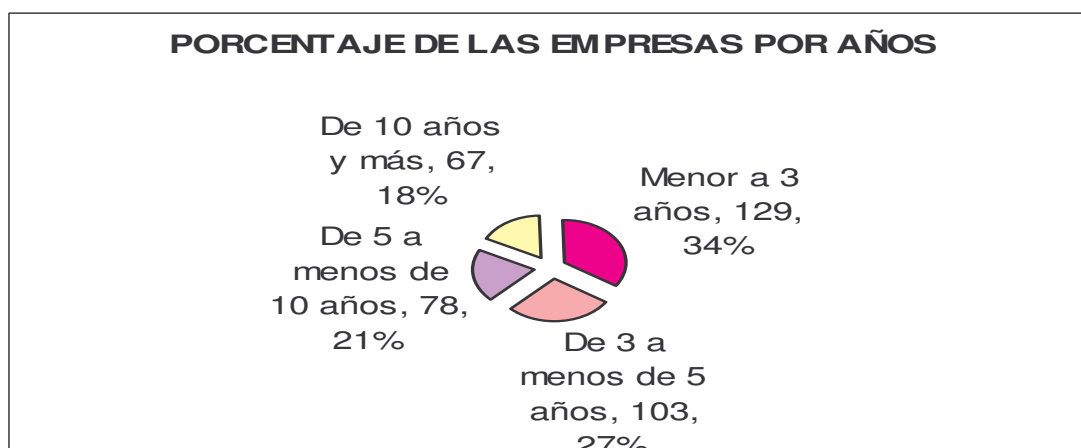
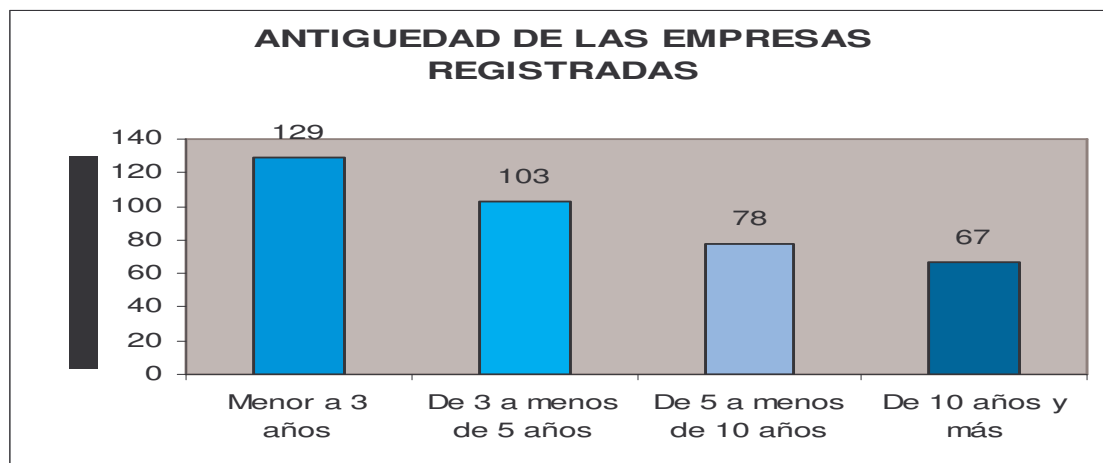
hay una gran participación de los sectores comercio y servicios, la participación del sector industria es más baja, debido en parte a que se requiere un mayor compromiso por parte de los empresarios para llevar adelante este tipo de empresas. En el comercio se ha incrementado los almacenes de ropa y calzado, por tanto hay un mayor número de registrados en este sector. En el sector servicios se ha incrementado las salas de videojuegos, de Internet, salones de belleza, servicios de fotocopiados, restaurantes, hoteles, planteles educativos, gimnasios, obras civiles, etc., esto ha provocado que se incrementen los registros en este sector.

Por otro lado, el hecho que 92 establecimientos no contarán con su debido Registro Mercantil, es decir, que no están legalmente constituidos es preocupante para la entidad, ya que se ve afectada no sólo en su gestión sino también en su liquidez, la cual depende en gran medida de los ingresos por recaudo de Registros Públicos.

Recomendaciones:

- Se deben tener en cuenta la participación de los diferentes sectores, así como las clases de establecimiento que los conforman, para saber que tipos de apoyo necesitan que se les presten y así poder planificar los servicios y actividades que los ayuden a mejorar y a ser más competitivos. Pensemos que lo que necesitan los hoteleros no es igual a los requerimientos de los transportadores.
- Es necesario darle a los diferentes sectores una mayor participación a los hechos y actos de mayor relevancia dentro del mercado.
- Debido a que la Cámara de Comercio de Tumaco es una entidad privada, no puede ser un ente controlador, por lo cual debe tomar las medidas pertinentes; por ejemplo, realizar convenios con la Alcaldía Municipal para que por intermedio de ellos se pueda controlar que las empresas paguen los Registros Públicos obligatorios por el Estado Colombiano.

2. Hace cuánto está registrado en la Cámara de Comercio de Tumaco?



Conclusiones:

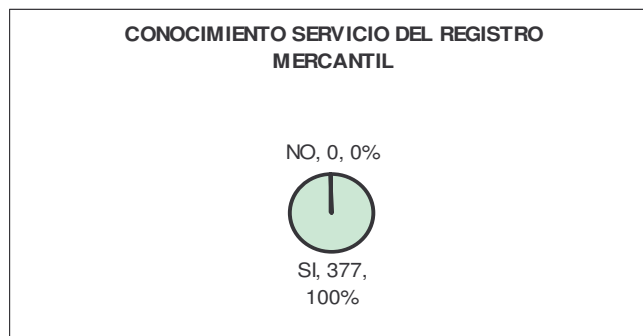
La mayoría de las empresas que conforman estos sectores productivos, en especial el comercial y de servicios son relativamente jóvenes, por lo que no cuentan con mucha experiencia y formación empresarial que las ayude a mantenerse en el tiempo. El tamaño de la mayoría de estas empresas son micro, pequeñas y medianas, son muy pocas las empresas grandes. Se presentó un menor número de empresas con antigüedad de más de diez años, por lo que se aprecia que muy pocas empresas han logrado permanecer en el mercado.

Recomendaciones:

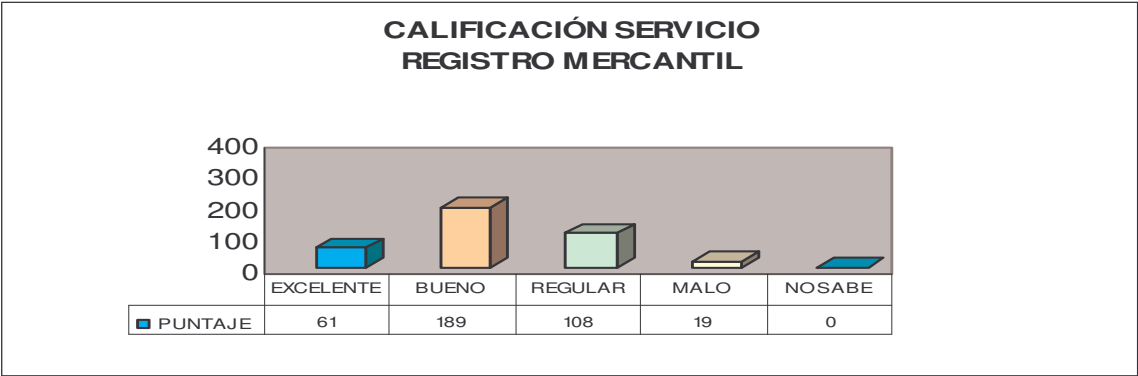
- Realizar eventos que expongan y promocionen los servicios que éstas prestan (ferias empresariales, artesanales, etc.).
- Proporcionarles una mayor información sobre las gestiones de la Cámara de Comercio de Tumaco, para que puedan acceder a las oportunidades que se les brindan por medio de ésta.
- Conformar Cluster que ayuden agrupar a las empresas dentro de su actividad productiva.

3. Conoce los siguientes servicios que presta la Cámara de Comercio de Tumaco, si la respuesta es Sí como cómo los calificaría.

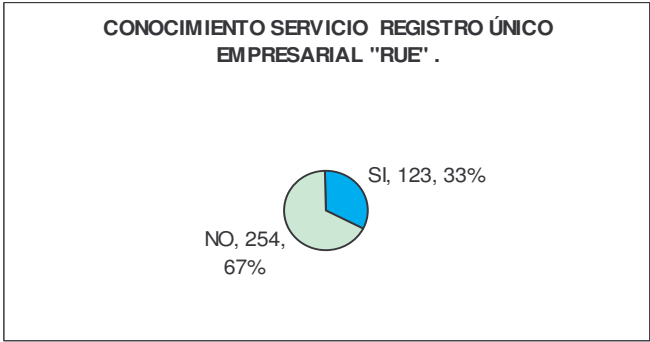
- Registro Mercantil (matricula, renovación, inscripción, certificación, cancelación).



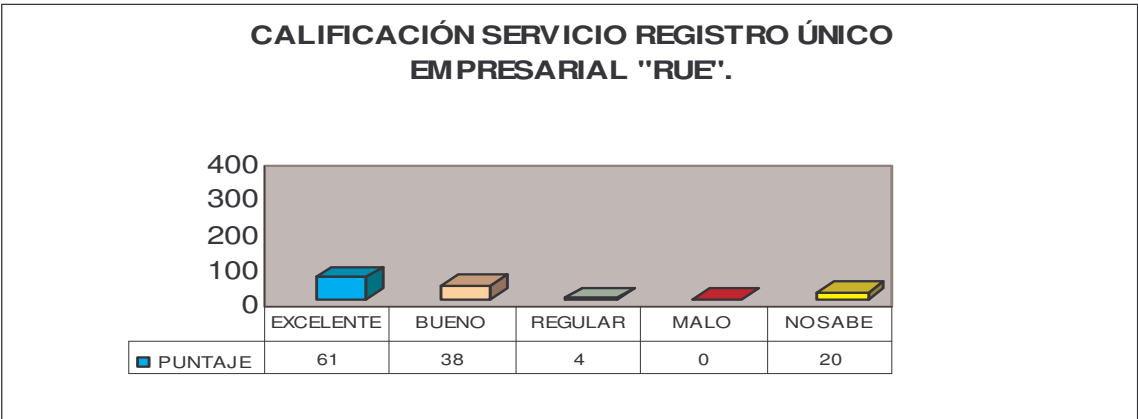
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



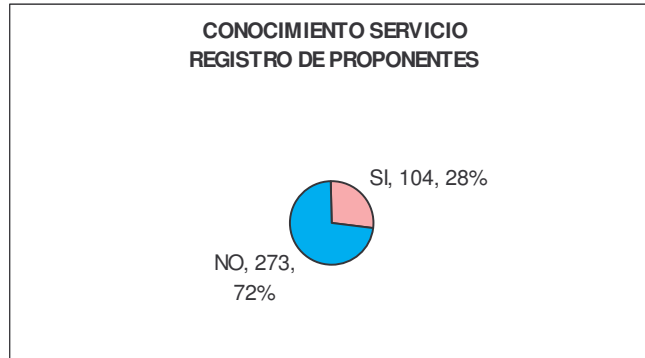
- Registro Único Empresarial "RUE".



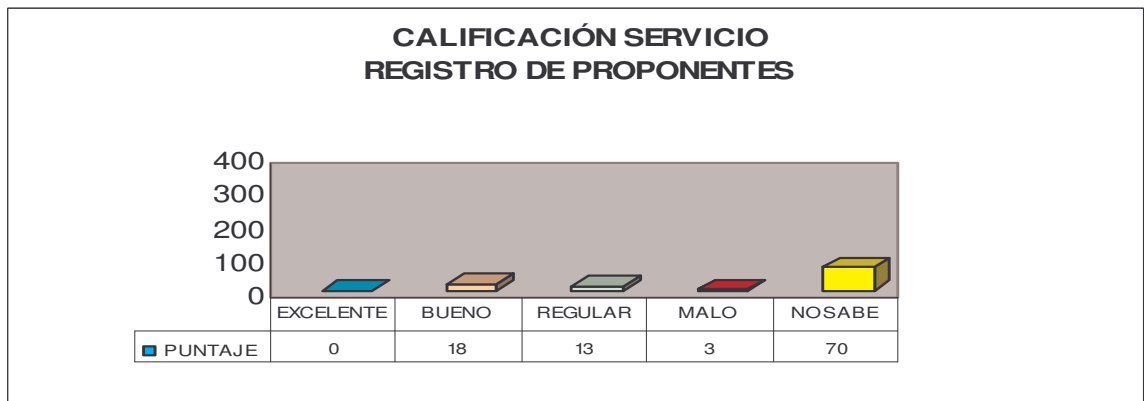
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla "No sabe".



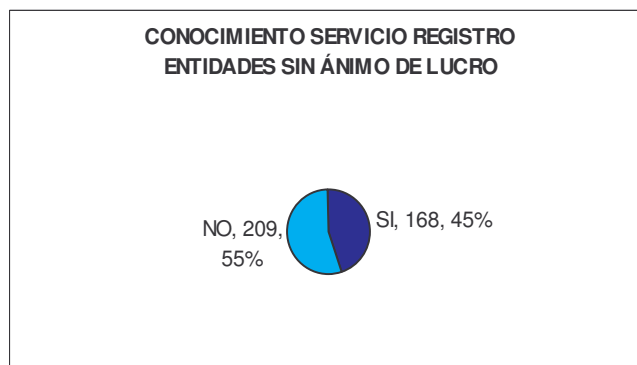
- Registro de Proponentes.



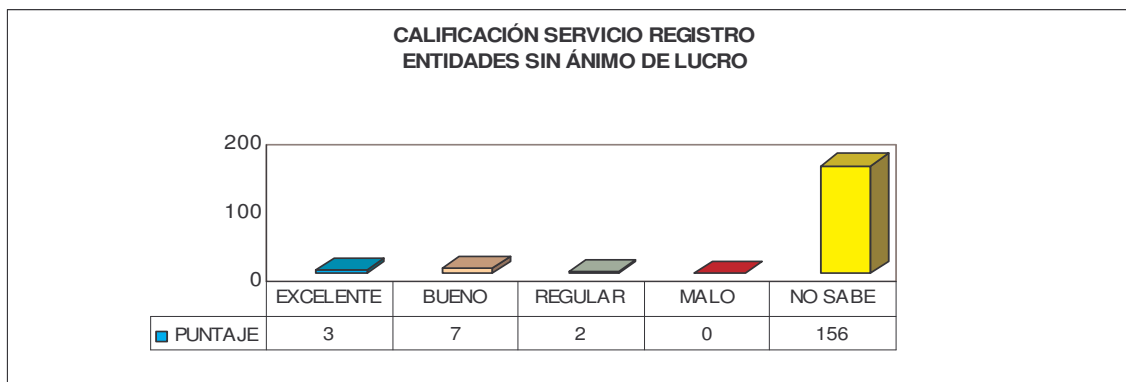
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



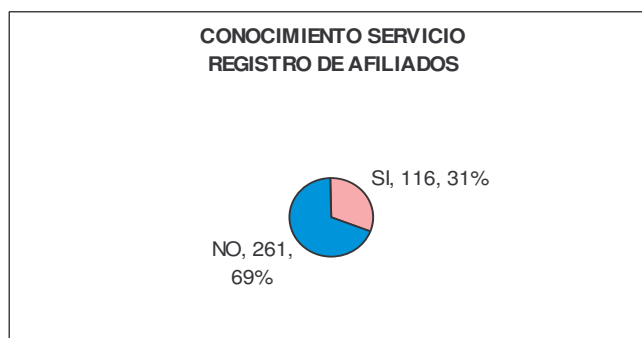
- Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro:



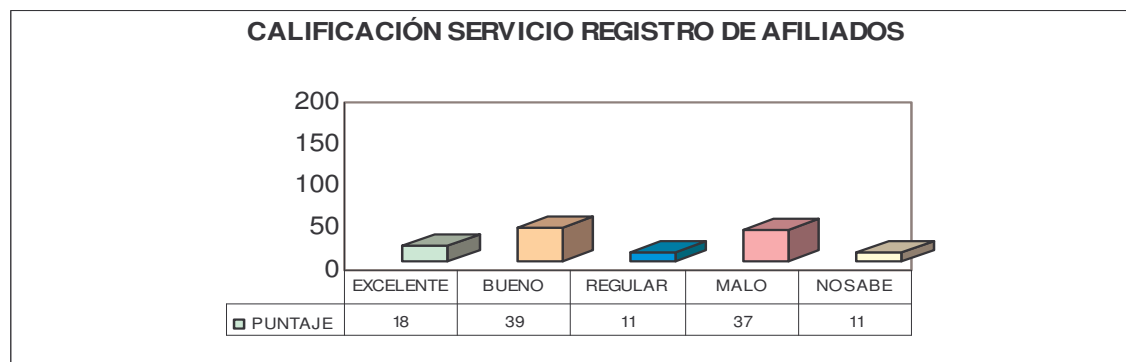
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



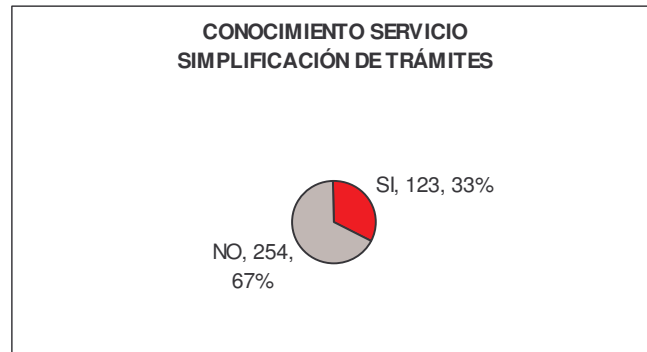
- Registro de Afiliados:



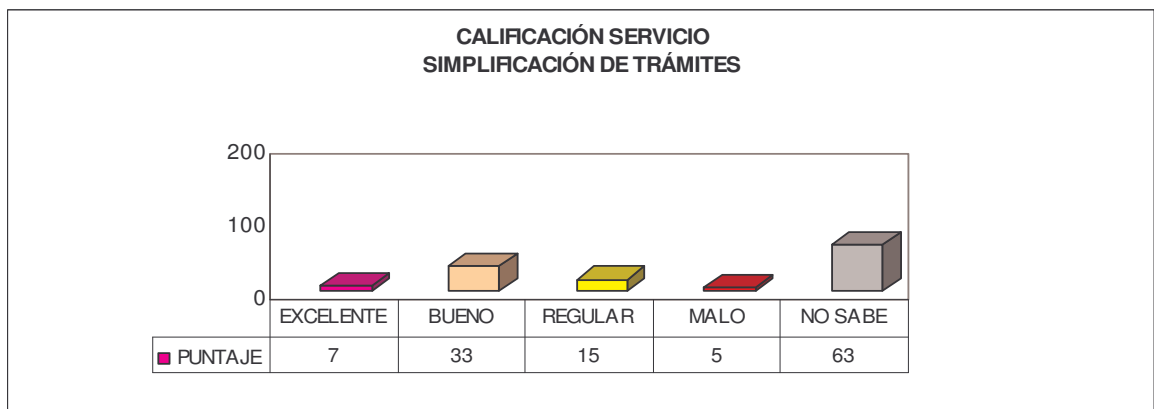
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



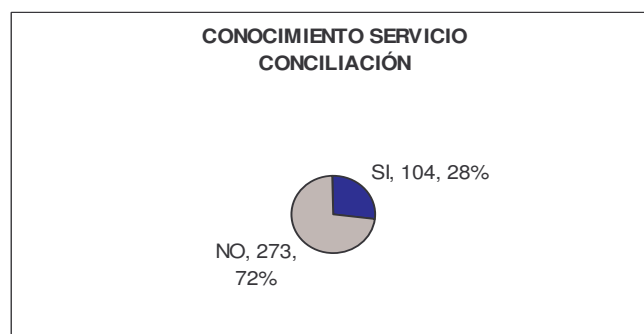
- Simplificación de Trámites:



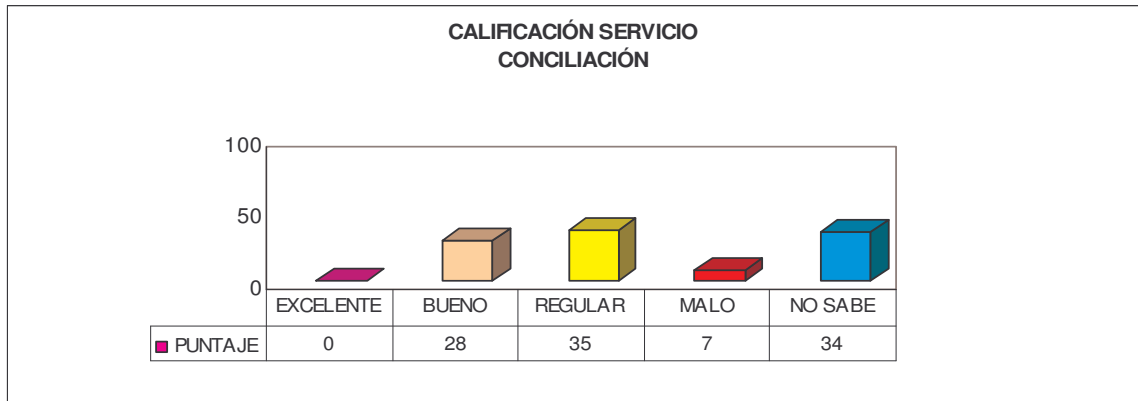
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



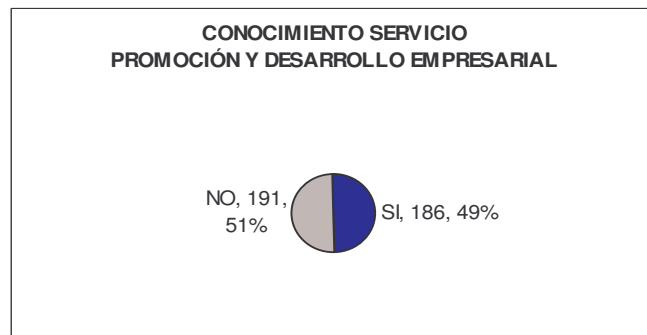
- Conciliación:



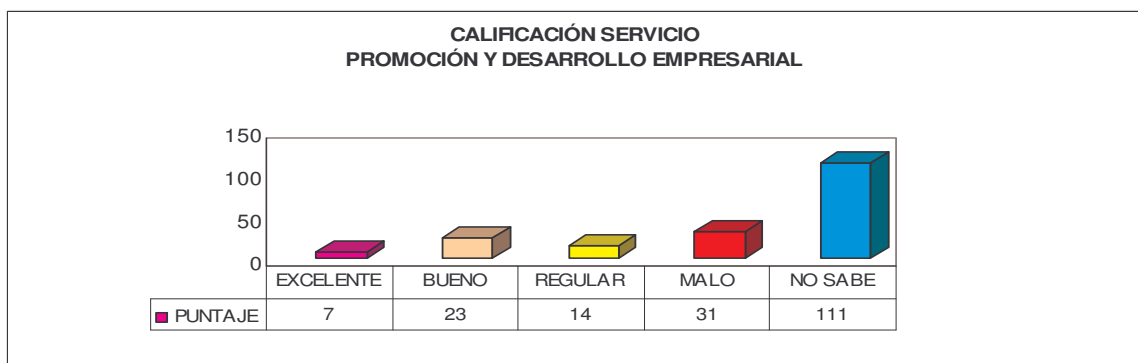
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



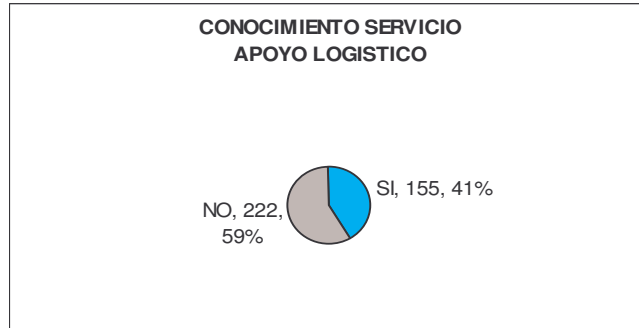
- Promoción y Desarrollo Empresarial:



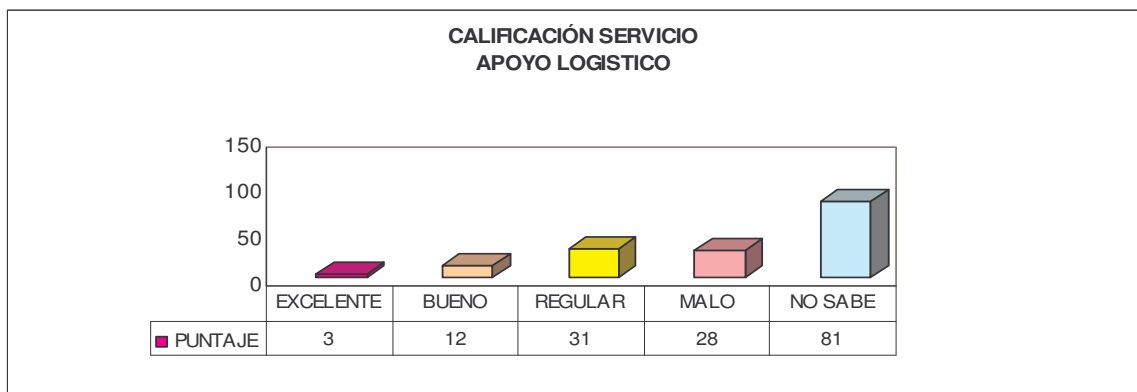
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



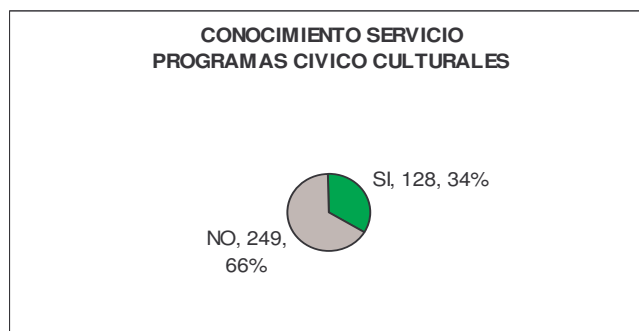
- Apoyo Logístico:



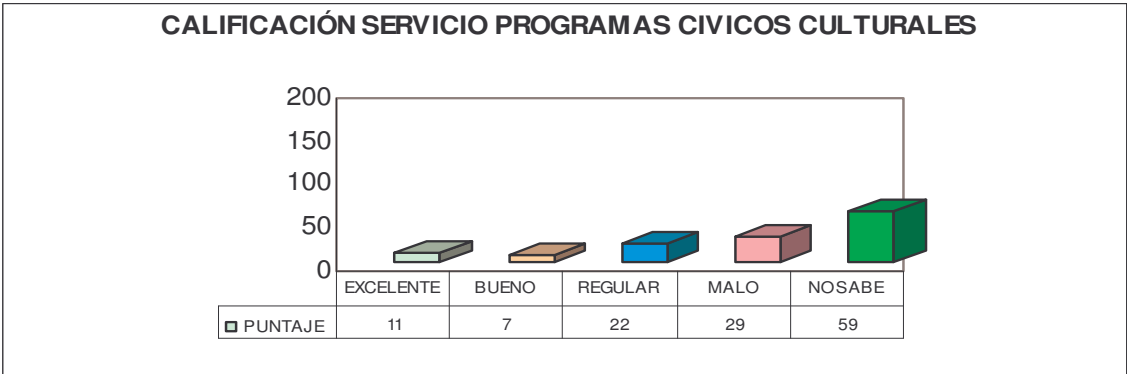
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



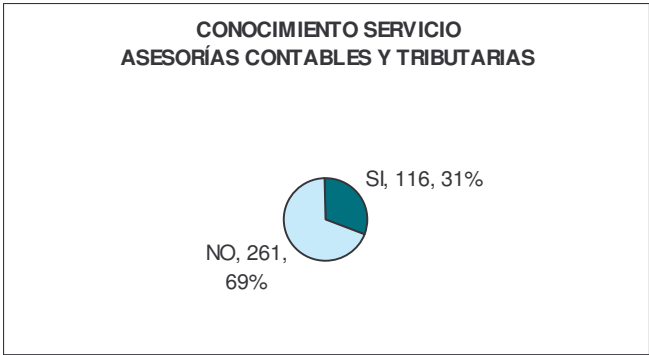
- Programas Cívico Culturales:



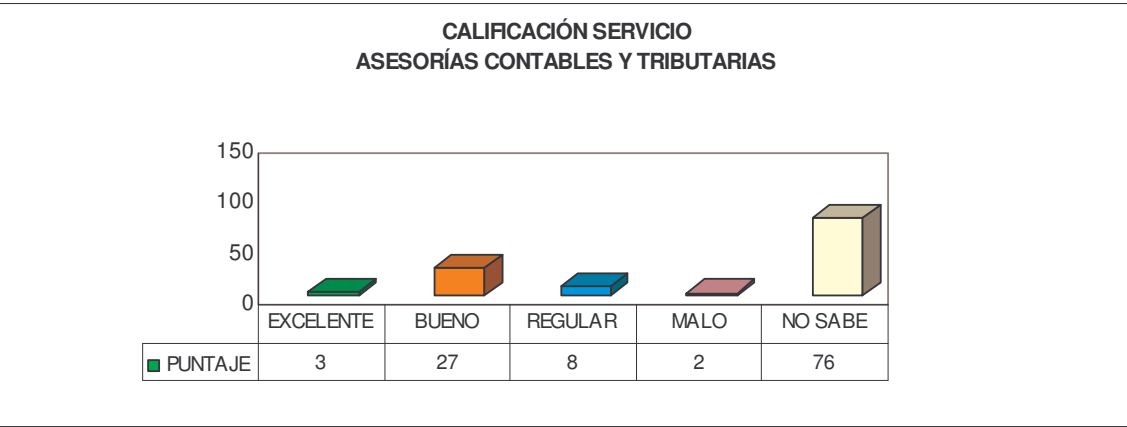
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



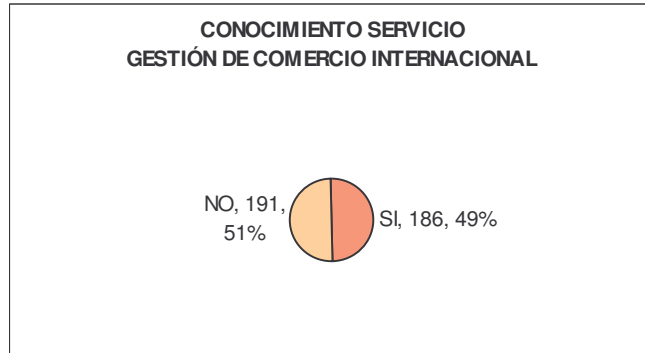
- **Asesorías Contables y Tributarias:**



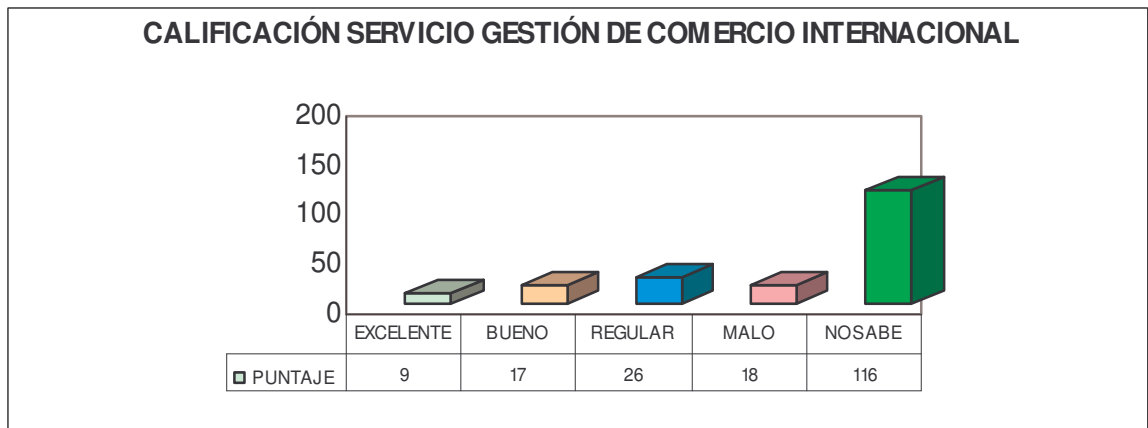
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



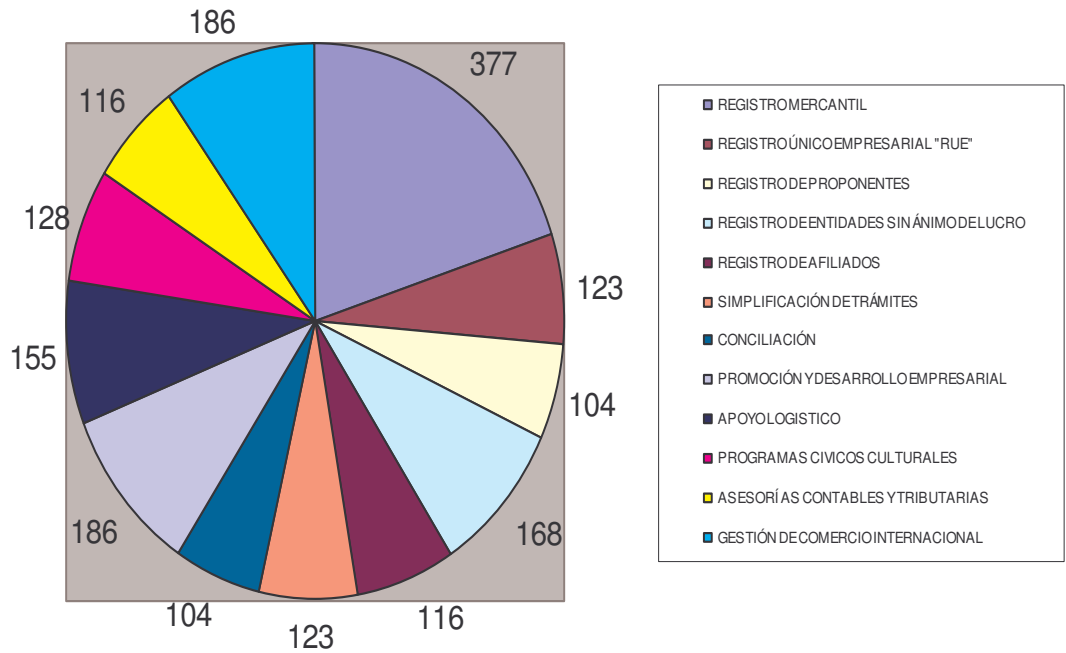
- Gestión de Comercio Internacional:



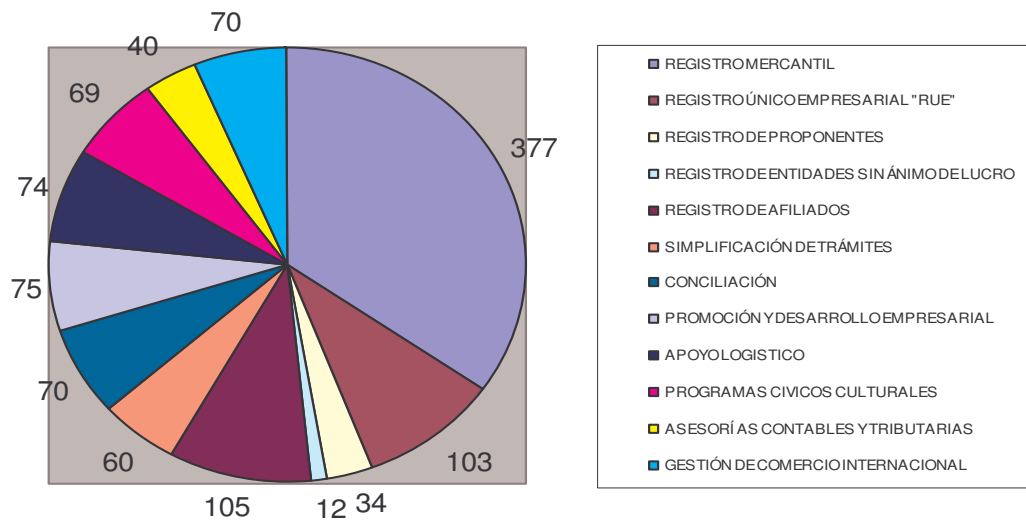
Si además de tener conocimiento ha utilizado este servicio, cómo lo calificaría; si lo conoce pero no lo ha utilizado, utilice la casilla “No sabe”.



NÚMERO DE EMPRESAS CON CONOCIMIENTOS DE LOS DIFERENTES SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO



NÚMERO DE EMPRESAS QUE UTILIZAN LOS DIFERENTES SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO



Conclusiones:

La entidad cuenta con una gran variedad de servicios a disposición de sus clientes, pero el resultado de la encuesta demuestra la poca información que las empresas tienen de los mismo, y por lo tanto, su utilización también es mínima.

El servicio más reconocido por los empresarios son los Registros Públicos, en especial el registro mercantil, el cual es de conocimientos de todos, debido en gran medida al cumplimiento de su obligatoriedad por parte de las empresas; también es el que más se utiliza.

Los servicios menos conocidos son: el Registro de Proponentes y las conciliaciones. El Registro de Afiliados es el menos utilizado.

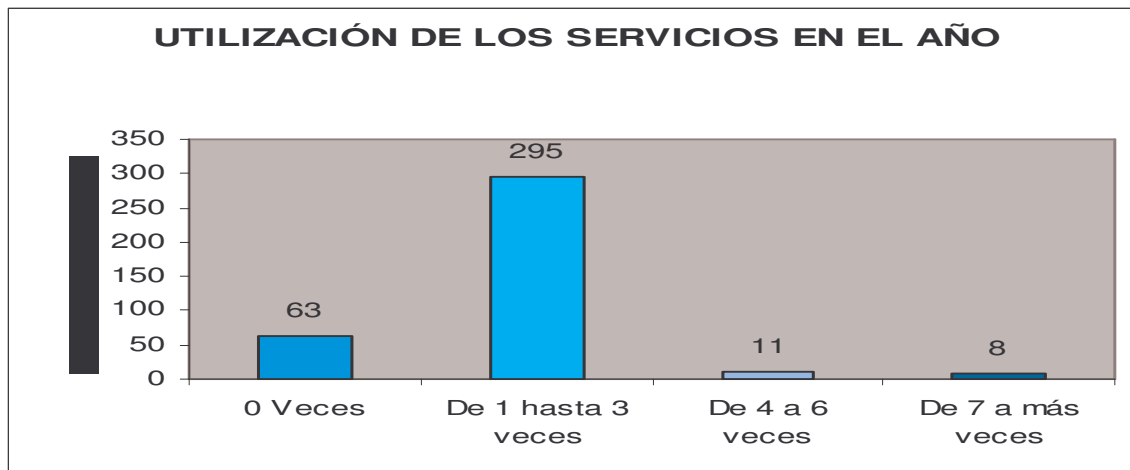
Recomendaciones:

- Aunque la entidad cuenta con una gran variedad de servicios, el hecho de no tener un portafolio donde los clientes puedan informarse de los mismos, reduce su utilización.

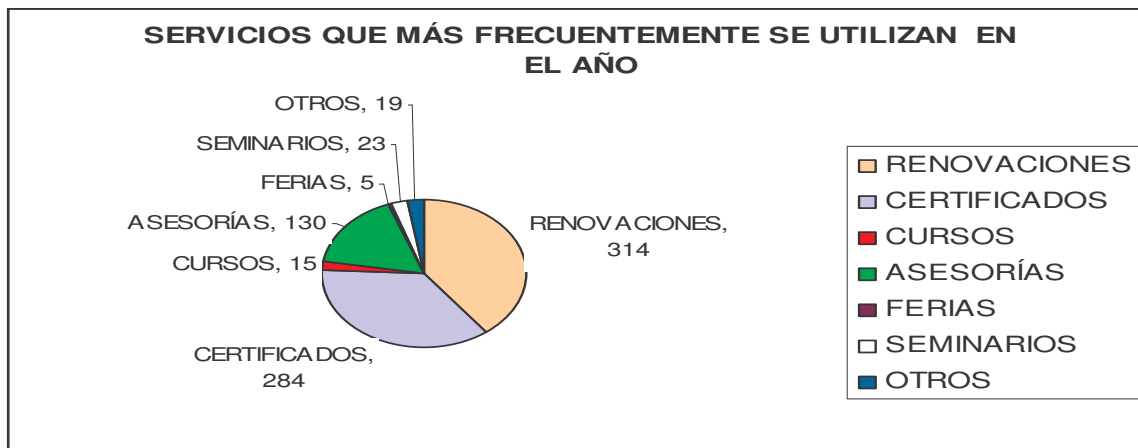
Por lo tanto, es importante que la entidad diseñe un portafolio informativo sobre los servicios que se prestan, así como también de los beneficios que se obtienen con su utilización.

- Empezar campañas publicitarias que incentiven a los empresarios, así como a la comunidad en general a la utilización de los servicios.
- Realizar no sólo folletos donde se informen de estos servicios, sino también diseñar una página Web que facilite a las empresas en la información que se requiera sobre los mismo.
- Realizar descuentos, facilidades de pagos, promociones, rifas, etc., que incentiven en su utilización.

4. Cuántas veces ha utilizado los servicios de la Cámara de Comercio en el último año?



- Qué tipo de servicio utilizó?



Un número de 63 empresas no habían realizado la renovación de su registro mercantil.

Otros: Eventos Culturales, Talleres, Conferencias, Asambleas, Charlas, etc.

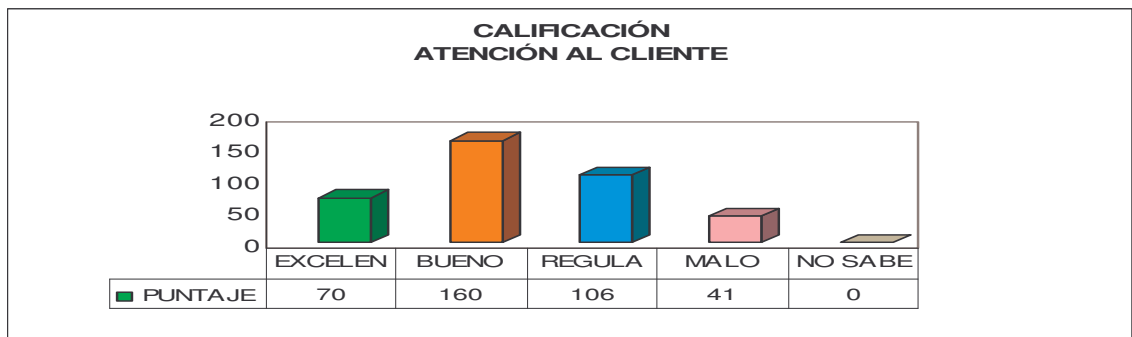
Conclusiones:

La mayoría de las empresas utilizan los servicios de la Cámara de Comercio, generalmente 3 veces en el año, el servicio que más utilizan son las renovaciones seguidas de los certificados. Se detectó que 63 empresas no han renovado su respectivo Registro. Servicios como ferias, seminarios, conferencias, eventos culturales, etc., han tenido muy poca participación.

Recomendaciones:

- Mejorar la calidad de los servicios prestados, para mantener la satisfacción de los clientes. Por lo cual es necesario el diseño e implementación de estándares de calidad, que garanticen el incremento de la utilización de los diferentes servicios.
- Establecer una adecuada política de calidad.
- Obtener la Certificación ISO 9001:2000, que garantice la calidad de los servicios y fortalezca la confianza de los clientes hacia la entidad.
- Diseñar planes de mejoramiento continuo que coadyuven al logro de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.

5. Cómo considera la atención al cliente por parte de la Cámara de Comercio de Tumaco?



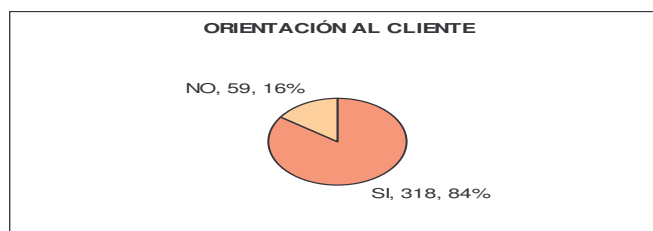
Conclusiones:

La atención al cliente por parte de los empleados de la Cámara de Comercio de Tumaco, generalmente es buena, según las respuestas de los encuestados; el 19% considero que es excelente, y un 43% que es buena. Sin embargo un 28% opina que es regular y un 10% que es mala. Consecuencia de ésta calificación negativa está el hecho de que la entidad no cuenta con una oficina de información y atención al cliente, por lo que a veces los clientes tienen que pasar de oficina en oficina hasta encontrar a la persona que les solucione sus requerimientos.

Recomendaciones:

- Crear una oficina de atención al cliente, que facilite y apoye al usuario, en sus actividades o gestiones pendientes con la entidad. Esta debe ser un canal de atención a los clientes y a la comunidad en general que acuden a la entidad, ya sea en el ejercicio de sus derechos o en cumplimiento de sus deberes, orientándolos, informándolos y atendiendo sus consultas, reclamos y sugerencias, con el propósito que reciba sus servicios que la Cámara de Comercio de Tumaco entrega en las mejores condiciones de eficiencia y oportunidad.
- Inculcar el espíritu de servicio y humildad en los empleados, para que el trabajo sea cada vez mejor.
- Realizar encuestas o sondeos de manera regular, donde se verifique la satisfacción de los clientes y se detecten sus necesidades.
- Realizar capacitaciones del personal, enfocadas en la atención al cliente para una mejor interacción con las personas.

6. Recibe por parte del personal orientación cuando la necesita?



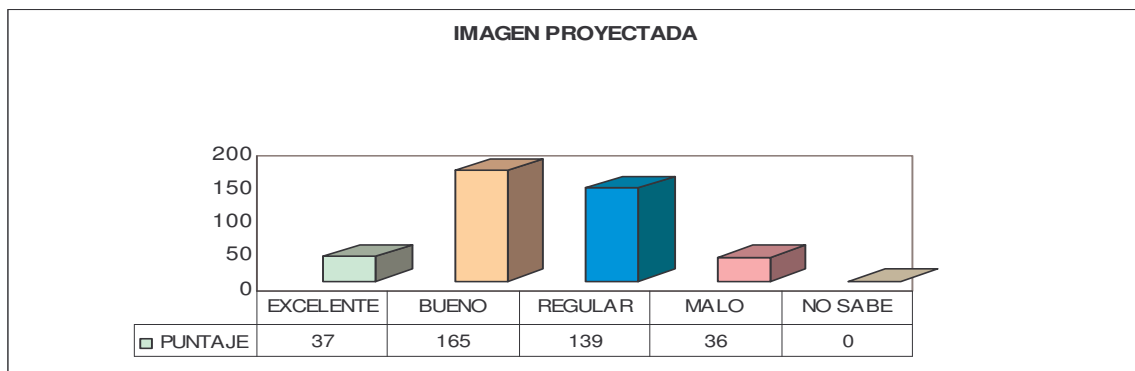
Conclusiones:

Aunque el personal está atento a atender lo mejor posible a los clientes y darle la información que estos requieren, aun hay fallas en la orientación que reciben como lo demuestra el 16% de los encuestados.

Recomendaciones:

- Mejorar la señalización en las oficinas, que indiquen al cliente a donde debe ir sin pérdida de tiempo.
- Mantener mejor informado a todo el personal sobre las funciones y gestiones que adelanta la entidad.

7. Cómo calificaría la imagen que proyecta la entidad, frente a las gestiones que ésta realiza?



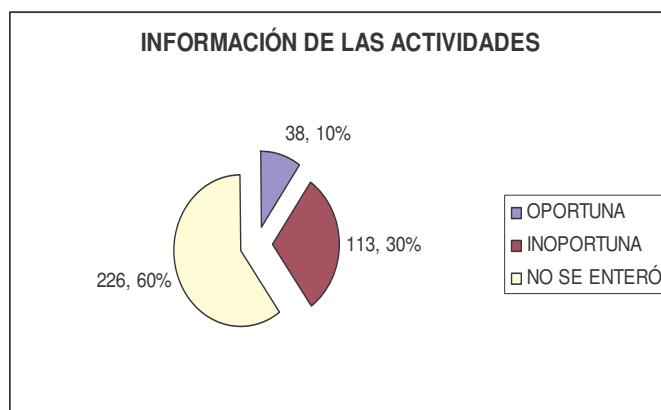
Conclusiones:

La entidad aún cuenta con una posición privilegiada ante la comunidad empresarial, sin embargo está se ha ido debilitando como lo de muestra el 46 % de los encuestados que no están confiando en las gestiones que está viene realizando, sólo el 54% opinan que viene ejecutando una buena gestión. Por lo tanto es necesario fortalecer la imagen de la entidad ante sus clientes externos. No se puede esperar un nivel de imagen positiva si no se hace esfuerzos para conseguirla.

Recomendaciones:

- Divulgar más frecuente y ampliamente las gestiones que la entidad viene realizando.
- Incrementar las alianzas estratégicas con otras entidades tanto nacionales como internacionales.
- Ampliar la estructura física de la entidad, para así poder crear algunos departamentos esenciales, que le permitan mejorar tanto su actividad administrativa, como de los servicios que se prestan.
- Incrementar la publicidad con respecto a las gestiones que se vienen desarrollando.
- Crear oficinas seccionales y receptores, que confirmen la posición de la entidad y que garantice y facilite el acceso de los usuarios a los diferentes servicios que se prestan

8. Considera que las actividades, cursos, talleres, etc., que programa y organiza la Cámara de Comercio, le fueron comunicadas de manera:

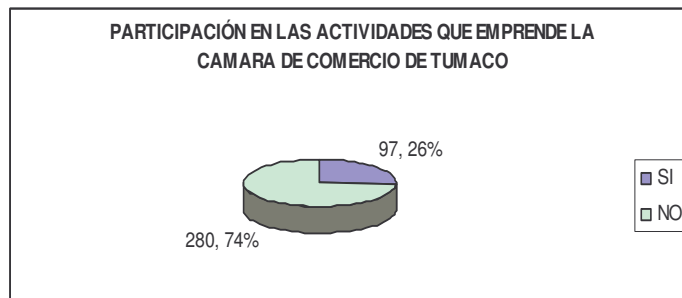


Conclusiones:

La mayoría de los encuestados consideran que la información para participar en las actividades que realiza la Cámara de Comercio de Tumaco, les fue informada de manera inoportuna o sencillamente no les fue informada. Esto trae como consecuencia lógica la poca participación de los clientes en estas actividades; los encuestados se quejaron que mucha veces la información le llega el mismo día del evento o actividades programadas por la entidad, lo que les deja poco tiempo para hacer los ajustes necesarios que le permitan participar de las mismas. Otros sencillamente se quejan de que nunca se dan por enterado de estas actividades y que la entidad no los tiene en cuenta cuando las realiza.

Recomendaciones:

- Verificar las fechas de las actividades y estar informándolas de manera oportuna y recurrente.
 - Realizar un sondeo que verifique que la información este llegando a los diferentes sectores.
 - Planificar mejor las fechas y horarios para estos eventos.
 - Realizar un boletín informativo para las actividades que se programen en el trimestre y así las empresas estarán sobre aviso, lo que les permite planificar mejor su participación de en estas actividades.
9. Participa usted de las actividades, cursos, talleres, etc., que programa y organiza la Cámara de Comercio de Tumaco para la comunidad empresarial.



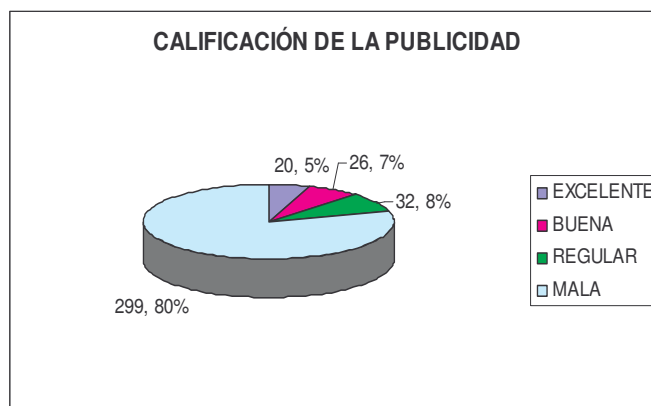
Conclusiones:

La poca participación de los empresarios en las actividades que la Cámara de Comercio de Tumaco viene realizando, se debe precisamente a la desinformación de las mismas, a la llegada inoportuna de la información y a la duda que tienen de la calidad de esas actividades.

Recomendaciones:

- Implementar campañas más agresivas de publicidad.
- Contratar profesional capacitado, que los ayude y oriente en la realización de estas campañas.
- Verificar según las actividades a quienes deben ir dirigidas estas campañas.
- Tener en cuenta el medio y la cultura en que se desenvuelven las diferentes empresas.
- Realizar actividades que capten el interés de los empresarios de la Costa Pacífica Nariñense.

10. Cómo considera la publicidad de la Cámara de Comercio de Tumaco, acerca de los servicios que ofrece:



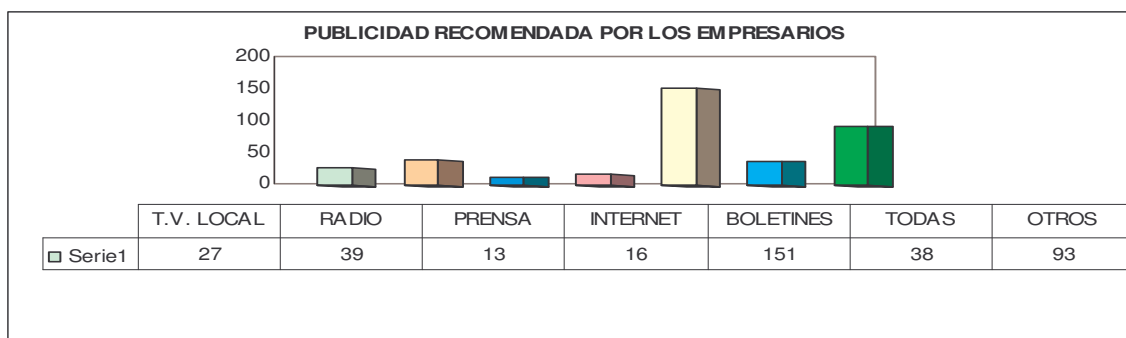
Conclusiones:

Los resultados de la encuesta demuestran la poca efectividad de las campañas publicitarias efectuadas por la entidad y el descontento de los usuarios por las mismas. El 80% de los encuestados opinan que la publicidad que se lleva a cabo es mala, poco llamativa, sin incentivo alguno, es realizada sin pensar en el entorno, sin tener en cuenta la mentalidad y cultura del empresario local.

Recomendaciones:

- Contratar personal calificado para el diseño y ejecución de las campañas publicitarias.
- Realizar una mayor inversión en la realización de la publicidad de la entidad, en busca no sólo de mayores clientes, sino también en el fortalecimiento de la imagen de la entidad.
- Tener en cuenta la mentalidad y la cultura del empresario local.
- La publicidad debe estar disponible y a la vista del público que visita a la entidad.
- Incluir temas de interés del empresario.
- Si es llevada a cabo por radio y televisión, hay que considerar el horario en que se va a realizar.

11. Qué tipo de publicidad opina debería realizar la Cámara de Comercio de Tumaco?



En otros encontramos: perifoneo, el cual fue recomendado por 41 establecimientos; también volantes, afiches, pendones, pasacalles y folletos.

Conclusiones:

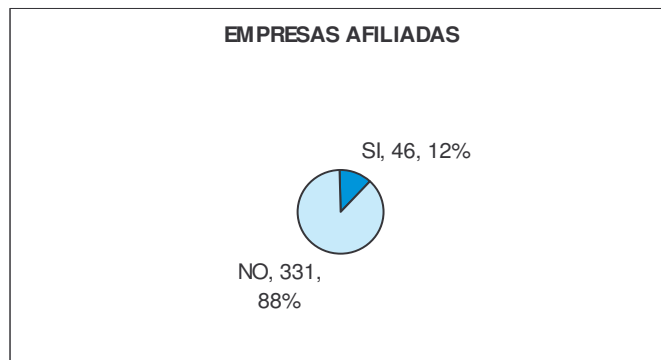
La mayoría de los encuestados opinan que el medio más efectivo para realizar la publicidad, son los boletines; también se quejan que la entidad sólo realiza publicidad radial, la cual no es informada a tiempo y que ellos no tienen tiempo para escuchar radio, pero sí pueden leer los boletines o cualquier información escrita que les llegue.

Recomendaciones:

- Incrementar la publicidad por medios escritos, bien sea a través de boletines panfletos, folletos, Internet, etc.
- Tener en cuenta la sugerencia de los clientes de realizar publicidad un poco fuera de lo común pero efectiva en algunos sectores de nuestro medio, como es el caso del perifoneo.
- Aprovechar adecuadamente las instancias en la T.V. local y la radio.

- Crear un programa televisivo y radial, especialmente para la Cámara de Comercio de Tumaco, pero con el apoyo de diferentes entidades, donde se traten temas de importancia para el desarrollo regional, para lo cual se debe considerar muy bien el horario en que será transmitido.

12. Además de estar matriculado en la Cámara de Comercio de Tumaco, está la empresa afiliada a la misma?



Conclusiones:

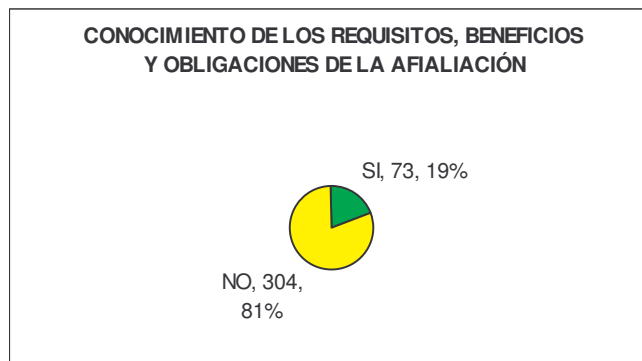
En la actualidad hay muy pocas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Tumaco, algunas empresas que no tienen formación y experiencia a nivel empresarial tenían la impresión que el registro mercantil era lo mismo que la afiliación, otras se quejan de las cuotas y las demás sencillamente no están interesadas. La afiliación de las empresas a la entidad, las compromete más a las acciones que se ejecutan y le permite un mayor acercamiento y participación a las gestiones que se vienen realizando.

Recomendaciones:

- Incrementar las afiliaciones de las empresas a través de visitas y reuniones empresariales, que demuestre el interés de la entidad por sus clientes externos.
- Involucrar más activamente a la Junta Directiva, para que lleve a cabo una campaña más personalizada.

- Ofrecer incentivos que ayuden a los empresarios a tomar la decisión de afiliarse.

13. Conoce los requisitos, beneficios y obligaciones de ser un afiliado de la Cámara de Comercio?



Conclusiones:

El resultado de la encuesta nos muestra la poca información que tienen los clientes de la Cámara de Comercio frente a este servicio. No se puede adquirir un servicio sin antes conocer los beneficios que esto representaría para nuestra empresa.

Recomendaciones:

- Informar adecuadamente a las empresas sobre los beneficios que obtendrían siendo afiliados a la entidad.
- Informar sobre la diferencia de afiliado y registrado.
- Diseñar folletos de información para los empresarios que estén interesados en afiliarse.

14. Qué observaciones y/o recomendaciones le haría a la Cámara de Comercio para mejorar su servicio?

Las recomendaciones más frecuentes por los clientes externos fueron:

- Enviar la información a tiempo de las actividades que se realizan.
- Mejorar los incentivos.
- Mejorar la publicidad.
- Contratar personal que guíen de manera más efectiva a los clientes externos.
- Mejorar las instalaciones.
- Crear la oficina de atención al cliente.
- Suministrar folletos informativos a los clientes, cuando estos los requieran.
- Crear una página Web, donde el cliente pueda interactuar.
- Realizar cursos de mayor interés para los clientes.
- Realizar mayores controles en el pago de los registros, ya que unos pagan y otros evaden esa obligación sin ninguna consecuencia de la entidad.
- Promover más las gestiones que realiza la entidad y tener mayor presencia en los municipios.

Estas fueron son de las opiniones más representativas de los encuestados