

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO 2005-2009

ANDREA YOLANDA IBARRA REVELO
MARTHA LUCIA SOLARTE LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO 2005-2009

ANDREA YOLANDA IBARRA REVELO
MARTHA LUCIA SOLARTE LÓPEZ

Trabajo de tesis para optar el Título de Economista.

Asesores:

JAIME CARDONA QUIJANO (Profesor Facultad Ciencias Económicas y
Administrativas Programa de Economía)

DUMER DELGADO CADENA (Profesional Departamento de Planeación
y Estudios Económicos Cámara de Comercio de Pasto)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son
responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre de 1996, emanado del
honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño, por ser la generadora de nuestros conocimientos.

También hacemos partícipes nuestros agradecimientos a los profesores que con dedicación y compromiso profesional nos brindaron parte de sus conocimientos.

Un agradecimiento especial a la Cámara de Comercio de Pasto por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestro conocimiento en la elaboración de este trabajo.

Al Departamento de Planeación y Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Pasto quienes con sus conocimientos guiaron la realización de este trabajo.

A la invaluable colaboración prestada en todo instante a los jurados de tesis Ana María Córdoba y Jesús Martínez Betancourt, por sus substanciales sugerencias en la elaboración de este trabajo.

De igual forma expresamos nuestra gratitud a familiares, amigos y compañeros que con su constante apoyo, directa o indirectamente contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

Dedico este trabajo a Dios quien es la fuerza que me impulsa a conseguir todas mis metas y es el Ser que guía mi vida.

Gracias a Papá y Mamá por hacer realidad el milagro de la creación en mí.

A mi Mamí ya que con su apoyo incondicional logré concluir esta meta que me propuse, desearía que nunca estés ausente para así corresponder a tu sacrificio y al amor que me brindas y para que siempre te sientas orgullosa de mí.

A mi tía Socorro Revelo porque en los momentos difíciles nunca nos desamparó y por compartir la alegría de su hogar conmigo.

A mis hermanos Paola, Dario y Joselito por ser tan comprensivos y especiales, les prometo ayudarlos a cumplir sus sueños.

A Freddy Andres, por ser parte de mi vida y dejar que yo entre en la suya, gracias por enseñarme a ver el mundo de otra manera, gracias..... Te Amo mi ángel.

A mis amigas y compañeras Charito, Vivi, Dorita, Nadia y Gladis, por que el camino que me guio al final lo construimos juntas con cariño, comprensión y apoyo.

A Martha Lucía por brindarme su amistad, gracias por entenderme y aconsejarme en momentos difíciles, eres una gran mujer me siento orgullosa de ser tu amiga.

A mi Abuelito y toda la familia Revelo por creer en mí y por ese apoyo incondicional, los llevo dentro de mi corazón.

ANDREA

Dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de estudiar y permitirme lograr una meta más en mi vida.

A mis Padres Ligía y Paul por todos los esfuerzos realizados para brindarme la mejor educación y ser los guías de mí camino y propender por mi preparación continua para lograr un futuro más provechoso, gracias es la mejor herencia que pueden dejar en mí.

a mis hermanos Ana Paola, Sandra y Paul David, por su compañía, comprensión, apoyo y consejos diarios que me hacen ser una mejor persona, los quiero mucho y espero poder ayudarlos para que puedan lograr la meta que hoy alcanzo.

A mí amor Mario por estar a mi lado en los momentos que han marcado mi vida, por ser el cómplice de mis sueños e ilusiones, por darme siempre el mejor consejo y contribuir en la consecución de mis ideales. Por creer siempre en mí, por todo gracias. TE AMO.

A mis compañeras y amigas Charito, Dorita, Vivi, Nadia y Gladis por compartirme su amistad y ser parte esencial de este logro.

A Andrea por toda su comprensión y apoyo, te felicito por este logro y espero alcances muchas metas más en tu vida, te deseo lo mejor.

A mis amigas Anita, Diana, Marly, Kata, Piñi y Mona por aportar directa e indirectamente en la realización de este trabajo.

MARTHA LUCÍA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. MARCO TEÓRICO	26
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL	26
1.2 HISTORIA DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO	38
2. OBJETIVOS	43
3. ASPECTOS GENERALES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO	44
3.1 ANTECEDENTES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO	44
3.2 LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO	49
3.2.1 Descripción y Naturaleza	49
3.2.2 Los Estatutos	50
3.2.3 La Jurisdicción	50
3.2.4 Estructura Organizativa Administrativa	51
3.2.5 Misión Actual	53
3.2.6 Visión Actual	54
3.2.7 Sistema de Gestión de Calidad	54
3.2.8 Valores Institucionales	55
3.2.9 Presupuesto	56
3.2.10 Gestión	57

4. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	59
4.1 ENTORNO GEOGRÁFICO	60
4.1.1 Aspectos Geográficos del Departamento de Nariño	60
4.1.2 Aspectos Geográficos de San Juan de Pasto	61
4.2 ENTORNO ECONÓMICO	62
4.2.1 Producto Interno Bruto Nacional y Departamental	62
4.2.2 Tasa de Desempleo	67
4.2.3 Tasa de Inflación	69
4.2.4 Exportaciones e Importaciones	70
4.3 EMPRESAS MATRÍCULADAS Y RENOVADAS EN LA JURISDICCIÓN Y SU GENERACIÓN DE EMPLEO	73
4.4 ENTORNO POLÍTICO	76
4.5 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	79
4.5.1 Migración y Desplazamiento	79
4.5.2 Calidad de Vida	80
4.5.3 Salud	81
4.5.4 Educación	83
4.6 ENTORNO DEMOGRÁFICO	85
4.6.1 Censos de Población	85
4.6.2 Tasa de Fecundidad y Natalidad	86
4.6.3 Tasa de Mortalidad	86
4.6.4 Valores y cultura	87
4.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	89
4.8 COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	91

4.8.1 Principales Indicadores de Competitividad	91
4.8.2 Principales Obstáculos para la Competitividad	93
5. ANÁLISIS INTERNO	96
5.1 DESCRIPCIÓN GLOBAL	96
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	97
5.2.1 Junta Directiva	97
5.2.2 Presidencia Ejecutiva	97
5.2.3 Áreas Funcionales	97
5.2.4 Servicios Ofrecidos	99
5.3 RECURSOS HUMANOS	100
5.4 RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS	103
5.5 RECURSOS FINANCIEROS	104
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	108
6.1 METODOLOGÍA	108
6.1.1 Proceso de Planeación Estratégica	108
6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS ÁREAS INTERNAS	111
6.2.1 Empresarios	111
6.2.2 Junta Directiva	113
6.2.3 Presidencia	115
6.2.4 Departamento de Planeación y Estudios Económicos	118
6.2.5 Departamento Administrativo y Financiero	120
6.2.6 Departamento de Desarrollo Empresarial	123
6.2.7 Departamento Jurídico y de Registros Públicos	127

6.3 CONSOLIDADO TALLER DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	130
6.3.1 Matriz MEFI-MEFE	131
6.3.2 Posicionamiento Institucional	137
6.3.3 Variables Priorizadas	138
6.3.4 Estrategias DOFA	141
7. DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO	149
7.1 METODOLOGÍA	149
7.2 PROSPECTIVA DESDE LOS DEPARTAMENTOS	152
7.2.1 Empresarios	152
7.2.2 Junta Directiva y Presidencia	155
7.2.3 Departamento de Planeación y Estudios Económicos	156
7.2.4 Departamento Administrativo y Financiero	158
7.2.5 Departamento de Desarrollo Empresarial	161
7.2.6 Departamento Jurídico y de Registros Públicos	164
7.3 CONSOLIDADO PROSPECTIVO	166
7.3.1 Estrategias	169
7.4 MISIÓN	184
7.4.1 Que hace la Cámara de Comercio de Pasto en el Año 2004?	184
7.4.2 Que hace la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2009?	185
7.5 VISIÓN	187
7.5.1Cuál es la Visión de la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2004?	187

7.5.2 Cuál es la Visión de la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2009?	188
8. LINEAS DE ACCIÓN PRIORIZADAS 2005-2009	190
9. CONCLUSIONES	198
10. RECOMENDACIONES	200
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Calificación según Superintendencia de Industria y Comercio	41
Cuadro 2. Producto Interno Bruto Colombia-Nariño (Precios Constantes 1994-2005p)	62
Cuadro 3. Estructura del PIB Departamental por Ramas de la Actividad Económica (Precios Constantes)	66
Cuadro 4. Tasa de Desempleo Porcentual Colombia-Pasto 2000-2004	67
Cuadro 5. Indicadores del Mercado Laboral Municipio de Pasto 2002-2003	68
Cuadro 6. Comparativo Índice de Precios al Consumidor IPC Nacional-Pasto (% 2000-2004)	69
Cuadro 7. Balanza Comercial de Nariño (1998-2003)	72
Cuadro 8. Empresas Matriculadas y Renovadas Según Actividad Económica en la Jurisdicción, Número Total de Empresas y Generación de Empleo Comparación 2001-2003	74
Cuadro 9. Empresas Matriculadas y Renovadas según Actividad Económica de la Microempresa en la Jurisdicción, Número Total de Empresas y Generación de Empleo Comparación 2001-2003	75
Cuadro 10. Líneas Estratégicas de Acción según Planes de Gobierno al 2004	78
Cuadro 11. Educación en el Departamento de Nariño	84
Cuadro 12. Educación Superior en Nariño	84
Cuadro 13. Aspectos Demográficos Nariño-Colombia 2002	86

Cuadro 14. Nivel Educativo, Formación, Experiencia de los Niveles de Cargos Dentro de la Cámara de Comercio de Pasto	101
Cuadro 15. Objetivos de la Institución	111
Cuadro 16. Expectativas de los Empresarios	112
Cuadro 17. Resultados Taller DOFA	113
Cuadro 18. Resultados Taller DOFA	115
Cuadro 19. Resultados Taller DOFA	119
Cuadro 20. Resultados Taller DOFA	122
Cuadro 21. Resultados Taller DOFA	124
Cuadro 22. Resultados Taller DOFA	128
Cuadro 23. Matriz De Evaluación de Factores Internos MEFI	131
Cuadro 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE	134
Cuadro 25. Variables Priorizadas	138
Cuadro 26. Estrategias DOFA	141
Cuadro 27. Problemas Identificados	150
Cuadro 28. Expectativas de Misión	153
Cuadro 29. Estrategias para Solución de Problemas	169
Cuadro 30. Matriz de Factores Cámara de Comercio de Pasto Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009	191

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Departamento de Nariño Población Desplazada por Género	79
Figura 2. Necesidades Básicas Insatisfechas y Situación de Miseria	81
Figura 3. Afiliación al Régimen Subsidiado y Contributivo	82
Figura 4. Departamento de Nariño Mayor % de Cobertura Régimen Subsidiado	83
Figura 5. Cámara de Comercio de Pasto Balance General Comparativo	105
Figura 6. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Junta Directiva	114
Figura 7. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Presidencia	117
Figura 8. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento de Planeación y Estudios Económicos	120
Figura 9. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento Administrativo y Financiero	123
Figura 10. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento de desarrollo Empresarial	126
Figura 11. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento Jurídico y de Registros Públicos	129
Figura 12. Posicionamiento Estratégico Consolidado de la Cámara de Comercio de Pasto	137
Figura 13. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Presidencia y Junta Directiva	155

Figura 14. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento de Planeación y Estudios Económicos	157
Figura 15. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento Administrativo y Financiero	160
Figura 16. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento de Desarrollo Empresarial	163
Figura 17. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento Jurídico y de Registros Públicos	165
Figura 18. Posicionamiento Prospectivo Consolidado de la Cámara de Comercio de Pasto	166
Figura 19. Líneas de Acción	190

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Pasto 2004	207
Anexo 2. Balance General Comparativo enero-diciembre 2000-2003	213
Anexo 3. Indicadores Financieros de Importancia a Diciembre 31 Comparativo 2000-2003	216
Anexo 4. CUADROS DE CALIFICACIÓN – MEFI	217
Anexo 5. CUADROS DE CALIFICACIÓN – MEFE	220

GLOSARIO

AMENAZAS: consiste en aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

ANÁLISIS INTERNO: todos los factores físicos, psicológicos y sociales, situaciones, acontecimientos o relaciones que rodean y afectan a una empresa y sus trabajadores los cuales la organización los puede controlar.

ARANCELES: cada uno de los derechos de importación que se establecen con el fin de proteger determinados sectores de la economía de un país.

ASOCÁMARAS DEL SUROCCIDENTE: Asociación de Cámaras de Comercio del Sur occidente Colombiano.

ATPDEA: Acta Andina para la Promoción del Comercio y Erradicación de Drogas.

BALANZA COMERCIAL: entendida como la suma algebraica de las importaciones y exportaciones de bienes, expresando su saldo, el déficit o superávit comercial.

CARCE: Comité Asesor Regional de Comercio Exterior. Es un espacio de concertación entre instituciones de los sectores público y privado, que tiene como propósito promover en la región la cultura exportadora y facilitar su desarrollo para lograr una mayor participación en la actividad del comercio exterior.

CDE: Centro de Desarrollo Empresarial, promueve la productividad y competitividad de las empresas mipymes de la región en diversos campos de la gestión empresarial.

CODECYT: Concejo Departamental de Ciencia y Tecnología de Nariño.

COMERCIO: actividad y negocio que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías buscando el lucro.

COMPETITIVIDAD: producir a bajos costos con mejor calidad, hacer las cosas mejor que la competencia.

CONFECÁMARAS: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

CULTURA: conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevan pautas de comportamiento comunes, determinan el modo de vida de una comunidad, que incluye técnicas, pautas sociales, lenguaje, sistemas sociales, económicos políticos y religiosos.

DEBILIDADES: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

ENTORNO DEMOGRÁFICO: características de la población atendida por la empresa o entidad.

ENTORNO GEOGRÁFICO: características geográficas de la región.

ENTORNO POLÍTICO: análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa u organización.

ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL: análisis de aspectos referentes a la composición social y valores de la población y en particular de la atendida por la empresa u organización.

ENTORNO TECNOLÓGICO: capacidad de investigación, innovación y competitividad en el entorno tecnológico que en un momento dado puede agilizar los procesos manufactureros de la producción.

ESTRATEGIA: plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

GREMIO: corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales.

LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO: es un proyecto único en Latinoamérica como modelo de apoyo para el sector artesanal. Sus acciones se dirigen a lograr posicionar los productos regionales

en el mercado nacional e internacional agregándoles valor a través del diseño.

LÍNEAS DE ACCIÓN: son tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

MACROAMBIENTE: comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves que afecten de alguna manera a la organización. Las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar.

MATRÍCULA: hace pública la calidad del comerciante. Contiene información sobre los datos personales o empresariales y la situación económica de los comerciantes.

METAS: punto de referencia o aspiración que una organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MISIÓN: razón de ser de la empresa. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

OBJETIVOS: se puede definir como el resultado a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

OMC: Organización Mundial del Comercio.

OPORTUNIDADES: se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a unas organizaciones en el futuro.

PATENTES: es un contrato entre la sociedad y el inventor individual, donde se le otorga al inventor el derecho exclusivo de impedir que otros fabriquen, utilicen o vendan el invento patentado durante un periodo de tiempo fijo, a cambio de que éste presente al público los detalles del invento.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

PROSPECTIVA: estudio del futuro lejano, basado en un esfuerzo de imaginación creadora y de reflexión científica sobre lo posible. Se determina a partir de las construcciones colectivas de sueño o escenarios de futuro.

REGISTRO DE PROPONENTES: es un requisito indispensable para las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con el estado contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles.

REGISTRO MERCANTÍL: es una institución legal, a través de la cual por virtud de la ley se da publicidad a ciertos actos que deben ser conocidos por la comunidad, los cuales solo producen efectos frente a terceros desde la fecha de su inscripción, además demuestra la existencia y la constitución legal de las empresas y negocios, brindando exclusividad de la Razón Social y el ejercicio de la actividad comercial de una manera legal y organizada.

SICE: Sistema de Información y Consulta Empresarial.

SOT: Sistema de Orientación Tecnológica. Es un sistema de apoyo y consulta de información tecnológica disponible en el país y en el exterior a través de Internet.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

VALORES: son ideas abstractas, constructor, comportamientos en relación con la organización, que guían el pensamiento y la acción de sus integrantes.

VISIÓN: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa requiere y espera ser en el futuro. Señala el camino que le permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

ZEIKY: Centro Empresarial de Comercio Exterior que significa mundo en el lenguaje UITOTO.

RESUMEN

El Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Pasto 2005-2009, es el resultado de la aplicación de los conceptos: "Economía y planeación estratégica".

Este trabajo se baso en el análisis interno y externo de esa institución, involucrando estudios de sus áreas funcionales; la información fue recopilada mediante la revisión documental y bibliográfica, entrevistas informales y talleres realizados con los representantes de los empresarios, trabajadores y personal directivo de la institución.

El presente trabajo de grado concluye con el diseño de estrategias y líneas de acción y el direccionamiento estratégico para alcanzarlas; adicionalmente se plantean medidas de control y seguimiento fundamentadas en la formulación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

De esta manera la investigación permitió determinar que el Plan Estratégico se constituye en una herramienta importante para la entidad, en donde se determina las políticas y acciones que orientan sus objetivos misionales en el marco de su actuación dirigida a todos los sectores económicos de la jurisdicción de la Cámara de Comercio y por ende aportar al desarrollo de la región.

ABSTRACT

The strategic Plan of the Chamber of Commerce of Pasto 2005-2009 is the result of the application of the concepts: "Economy and the Strategic Planning".

This work is based on the internal and external analysis of that Institution, involving studies of its functional areas; the information was compiled through documentary and bibliographical revision, informal interviews and works in group realized with the representatives of the impresarios, workers and directive personnel of the Institution.

The present grade work concludes with the design of strategies, action lines and the strategic directings in order to reach them; additionally, measures of control and follow up based on the formulation of qualitative and quantitative indicators are planted.

In this way, the investigation let to determine that the strategic plan is constituted like an important tool for the Institution, where are determined the politics and actions that orientate the missional objectives on the framework of the performance directed to all the economic sectors of the jurisdiction of the Chamber of Commerce of Pasto, and there fore, in this way, to contribute to the development of the region.

INTRODUCCIÓN

Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, ha obligado a que las instituciones modernicen y transformen sus estructuras organizativas y las vuelvan acordes a sus necesidades. Desde este punto de vista la Cámara de Comercio de Pasto ha visto necesario utilizar la planeación estratégica como una herramienta clave para la elaboración de los diferentes programas que se vienen desarrollando anualmente en la institución.

Según lo anterior, este trabajo de grado, presenta la **“Formulación de el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Cámara de Comercio de Pasto 2005-2009”**.

Metodológicamente el trabajo se desarrollo con base en la Planeación Estratégica, una de las metodologías más completas y complejas del proceso de planificación, porque permite desarrollar una serie de fases previas al plan, además es importante por que da a conocer la visión que se tiene de la entidad desde el punto de vista interno y externo.

La importancia que reviste la realización de este trabajo, radica en que se aplican los conocimientos adquiridos en el transcurso del pregrado, así como sentar las bases prácticas de un plan que oriente y armonice la gestión institucional, acorde a los lineamientos de la Cámara de Comercio de Pasto, que accede a incorporar la planeación estratégica como un proceso continuo en todos los departamentos de la misma, consolidando una cultura basada en una manera de pensar y actuar estratégica; donde prime el trabajo en equipo, el liderazgo, la actitud al cambio y el compromiso por el bienestar de la institución y de la comunidad en general.

Este trabajo presenta en primera instancia el planteamiento del problema, en el que se incluyen algunas teorías y definiciones sobre la planeación estratégica y se plantea la definición y formulación del problema. En la segunda parte se encuentran los aspectos generales de la Cámara de Comercio; posteriormente se presenta el análisis de las

variables de los diagnósticos interno y externo; subsiguientemente se presenta el diagnóstico estratégico y prospectivo de la institución los cuales nos permiten establecer las estrategias a seguir. En el capítulo siguiente se presenta las líneas de acción sobre las cuales se elabora el plan de acción de la institución para los años 2005-2009, así como indicadores de gestión que permite determinar el cumplimiento o no de las estrategias establecidas.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes al trabajo realizado, esperando que sean tenidas en cuenta y abordadas en posteriores investigaciones.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación estratégica permiten predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte más probable.

Para conocer acerca de la Planeación Estratégica se hace necesario hacer un análisis de las partes que la conforman donde *planificar* es:

la forma de obtener un sistema flexible, un sistema integrado de los objetivos y planes de acción que han de servir como punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman en el día a día, no solamente nos sirvan para obtener los objetivos de corto plazo, sino que además van alineadas hacia los objetivos y las metas que se proponen de cara al mañana o al futuro¹.

Por otra parte, *la planeación* es el proceso de establecer objetivos y de escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff: "La Planeación... se anticipa a la toma de decisiones es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción"², esto incluye el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para lograrlos.

Para dar un significado general sobre lo que es la Planeación Estratégica, se toma a Goostein quien la define, como: "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y

¹ PEREZ CASTAÑO, Martha. **Guía Práctica de Planeación Estratégica**. Cali: Universidad de Valle, 2003. p. 20.

² SERNA GÓMEZ, Humberto. **Planeación y Gestión Estratégica**. 4 ed. Bogotá: Universidad de Los Andes, 1997. p. 5.

desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”³.

Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento.

Es importante tener en cuenta que todo proceso de Planeación Estratégica exige de la creatividad, el análisis y un nivel de examen de conciencia que no se puede desligar del análisis cuantitativo, ya que la Planeación Estratégica no es un simple proceso de previsión sino que exige que se establezcan metas y objetivos claros, alcanzables con el fin de lograr el futuro deseado.

Una conceptualización precisa sobre Planeación Estratégica es la elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, EIAP, FGV: Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación⁴.

Para profundizar en el estudio de la Planeación Estratégica, se hace necesario indagar tanto en sus inicios como en su evolución histórica. Las raíces etimológicas de la palabra estrategia viene del griego “Strategos, que significa “*un general o planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos*”⁵. Para la administración es el arte de conseguir el objetivo. Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

³ GOODSTEIN, Leonardo y NOLAN, Timothy. *Planeación Estratégica: Una Guía Completa*. Bogotá: MC Graw Hill, 2000. p. 5.

⁴ BID, EIAP, FGV. *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control*. Brasil: LIMUSA, 1985. p. 35.

⁵ VANEGAS SALVADOR, Guido. *Planificación Estratégica*. [artículo de Internet]. sl. Disponible en [http://www. Geocities.com/svg88/](http://www.Geocities.com/svg88/), [Consulta: julio 15 de 2004].

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Vonn Neuman y Morgenstern en su obra "La Teoría del Juego", quienes plantean que una serie de actos, que ejecute una empresa son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

También es importante tener en cuenta el aporte realizado por Peter Drucker quien plantea: "La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, además deben saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener"⁶ (1954). Esta afirmación es significativa en el sentido de que demuestra que el éxito de toda estrategia se centra en los esfuerzos de los administrativos y del capital humano en general.

Por otra parte la primera definición moderna de estrategia la hizo Alfred Chandler estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont. Para él la Planeación Estratégica es: "El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de recursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"; además resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como: "la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas"⁷.

La Planeación Estratégica ha estado presente a lo largo de la historia y se ha desarrollado pasando por diferentes fases en las que han cambiado sus características en la técnica para adaptarse a las necesidades del medio.

Y es así como el surgimiento de la Planeación Estratégica se dio a mediados de los 60's, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: Estrategias Corporativas, publicado en 1965. "En esta década la Planeación se dio para un período de estabilidad y crecimiento, donde sus principales técnicas fueron la planeación de fuerza laboral, de presupuestación y matrices de productos de mercado"⁸.

⁶ VANEGAS SALVADOR. OP. Cit.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

Para la década de los 70´s se trata de plantear una planificación para empresas en situación de ataque, tomando como técnicas una planeación de escenarios, una apreciación del riesgo político, haciendo una proyección social, una evaluación del impacto ambiental y un análisis del portafolio de negocios mediante el análisis de sensibilidad y riesgo⁹. Para estos años las estrategias se hacen más explícitas ya que se realiza una planeación para el cambio sociopolítico con una simulación de estrategias alternativas.

A principios de los 80´s la Planeación se la realiza con el propósito de la racionalización. En este periodo la estrategia se pone en manos de la alta gerencia, también se hace que los funcionarios se comprometan en todos los niveles, a planificar nuevas estrategias para así lograr escaños competitivos y objetivos empresariales explícitos. "La Planeación Estratégica de este período propende porque se haga inversiones masivas en nuevas tecnologías, recursos y programas de mejoramiento a la calidad de entrenamiento interno de mercadeo y servicios"¹⁰.

Para la década de los 90´s, se quiere una planeación para el crecimiento rentable de las empresas, la desnormatización y privatización de las mismas, para incursionar en los mercados mundiales, para lo cual se da una importancia a los factores del entorno, el uso masivo de tecnologías informáticas, altas velocidades en la renovación del conocimiento y rapidez en adquirir ventajas competitivas, "para lo cual la planeación de esta década tiene por técnica principal la formación de liderazgo, la holística gerencial y las mejoras continuas en todos los niveles para así poder obtener un cuadro de indicadores"¹¹.

En ese orden de ideas se puede decir que las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales.

En este sentido en el actual contexto de ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, la Planificación Estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus

⁹ Ibid.

¹⁰ VANEGAS SALVADOR. OP. Cit.

¹¹ Ibid.

objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo se debe aclarar que la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

En la actualidad la importancia de la Planeación Estratégica radica en que es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, es una técnica que permite reducir los conflictos, así como fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro deseado.

Además se ve la necesidad de utilizar la Planeación Estratégica por su capacidad para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, tratando de llegar a cumplir con el objetivo deseado por la empresa¹².

Para esto se debe realizar talleres que permitan involucrar la participación del grupo en el proceso de construcción de soluciones y definición de acciones, que genere el compromiso necesario asegurando la transferencia a la realidad de las soluciones planteadas por el grupo para llegar a un objetivo en común que se ha acordado dentro de la empresa.

Por ser un proceso a largo plazo y del cual van a depender las situaciones del futuro, la Planeación Estratégica, se hace a través de cuatro etapas, la filosófica, analítica, operativa y de desarrollo y control del plan, que se explican a continuación:

Etapas Filosóficas: en esta etapa se tienen en cuenta los valores que están reflejados en los comportamientos o la forma de ser de las personas que conforman la empresa o entidad, sobretodo en los valores

¹² OGLIASTRI, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*. Santa Fé de Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1989. p. 37.

que posee el gerente o director, ya que de estos depende en gran medida el buen desempeño de la empresa o entidad, "los valores son la expresión de la filosofía institucional convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos"¹³.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. "Mediante el liderazgo efectivo; se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse con otros, la tecnología que emplea, las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican"¹⁴.

Los valores también se consideran como los cimientos de la cultura organizacional ya que si se interiorizan se convierten en guías y pautas de conducta proporcionando un sentido de dirección común y estableciendo directrices de comportamiento; además es importante que una organización identifique sus valores para determinar el patrón de comportamiento de sus trabajadores y de quienes se relacionan con ella directa e indirectamente. "Los valores son compartidos por las personas generando cohesión e identidad"¹⁵.

Los principales valores que toda organización debe tener son el liderazgo, es decir la capacidad de sobresalir o trabajar para ser la primera en su actividad; en la economía de servicio en la que vivimos actualmente la calidad y el servicio son una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y satisfacer las expectativas de los usuarios o clientes, para lo que se debe contar con el compromiso del equipo humano que la conforma; la creatividad e innovación, entendidas como la capacidad de generar ideas nuevas y ponerlas en práctica, se constituyen en valores importantes y por lo tanto deben estar presentes en todos los departamentos que conforman la organización; la comunicación, es el valor por el cual en la organización se crean niveles de confianza, lo que permite crear lazos de cooperación; además es muy importante tener en cuenta que toda organización se debe distinguir por el respeto a las personas dentro y fuera de la organización; también es importante reconocer el trabajo de

¹³ GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. *Planeación Estratégica*. Santa Fé de Bogota D.C: UNAD, 2000. p. 210.

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica*. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1997. p. 26.

¹⁵ GARZÓN CASTRILLON. Op. Cit., p. 230.

las personas que contribuyen con el crecimiento y la obtención de resultados de la entidad.

En la etapa filosófica se plantea **la misión**, en la que se define el punto focal al que se dedica la actividad, es decir, en donde se define el objetivo general de la entidad, en esta se debe distinguir el valor de singularidad que posee cada empresa, lo que le permite diferenciarse de otras empresas, "la misión debe tener la capacidad de comprometer a todas las personas que conforman la entidad para alcanzarla, hacerles sentir que vale la pena poner de todo su esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa"¹⁶.

Otra parte importante de la etapa filosófica son las políticas, las cuales dan coherencia a los valores y la misión, ya que son un reconocimiento, un estímulo a los valores o cualidades que poseen las personas en el desempeño de sus actividades¹⁷.

Etapa Analítica: está compuesta por el análisis interno de la empresa o entidad y su entorno. El análisis interno se hace para identificar las fortalezas, debilidades y las principales carencias de los departamentos que conforman la entidad.

Las fortalezas son los valores existentes en la organización, pero que la hacen diferente y que bien utilizadas permiten alcanzar un mayor y mejor resultado en el desempeño de la organización.

La debilidad es algo que se tiene pero a un nivel inferior del promedio de otras organizaciones, se constituye en un obstáculo entre las posibilidades y lo que se quiere conseguir; hay que tener en cuenta que una debilidad no es una imperfección y que todas las organizaciones trabajan con un mínimo de imperfección.

La carencia es aquello que es necesario tener pero con lo que no se cuenta, se deben analizar las carencias que existen en cada uno de los departamentos de la organización y tratar de suplirlas pues a veces estas son más importantes que las debilidades.

El análisis interno debe actuar en áreas básicas como: el mercado, el producto o servicio, los canales de distribución, segmentos, tecnología, recursos financieros, finanzas y clientes o proveedores. Después de

¹⁶ PEREZ CASTAÑO. Op. Cit., p. 50.

¹⁷ Ibid., p. 52.

hacer el análisis interno se deben priorizar los factores claves a corto y largo plazo, señalar las fortalezas e identificar las debilidades y carencias.

En cuanto al análisis externo o del entorno, éste varía de acuerdo al tipo de empresa u organización, pero para todos es importante tener en cuenta los factores sociales, económicos, de gobierno, de mercado, de tecnología y de competencia, con los cuales se pueden establecer premisas que son suposiciones de cambio en la empresa, que están relacionadas con las premisas y las implicaciones que estas áreas podrían traer, con lo cual se puede identificar las oportunidades claves o los retos que frece cada área analizada. Es importante identificar las amenazas y problemas, para hacerles frente con estrategias. En este análisis también es importante identificar y priorizar los problemas y oportunidades claves.

Etapas operativa: está consiste en hacer un análisis de los factores claves de éxito en cada uno de los departamentos identificando las fortalezas que si se utilizan conducen al éxito; también se hace necesario hacer un análisis de las áreas claves garantizadas como el servicio, la productividad, la innovación y el talento directivo.

En esta etapa se da la generación de los objetivos en los cuales se plantean las metas que se logran a través de una serie de programas de acción; es importante establecer objetivos en todas las áreas claves que se identifican después del diagnóstico interno y del entorno.

La formulación de estrategias también se da en esta etapa, ya que es el arte de conseguir los objetivos, las mejores estrategias se dan cuando se aprovecha una fortaleza en una zona de oportunidad, además estas deben estar implícitas en los programas de acción.

Etapas de Acción y Desarrollo: en esta etapa se realiza el programa que es un documento en el cual se establecen las áreas y las fases de trabajo para llegar a una meta concreta, el que se desglosa por grandes líneas y fases homogéneas de tareas, es un cronograma al que se le fija cada objetivo, además es importante tener en cuenta que un objetivo puede tener varios planes de acción para su consecución. Cada objetivo tiene un programa de acción de cada tarea priorizada con su correspondiente plan de inversión y gasto, así como también un responsable.

Dentro de la planeación estratégica se identifican seis componentes fundamentales que son: “Los Estrategas, El Direccionamiento, El Diagnóstico, Las Opciones, La Formulación Estratégica y La Auditoria Estratégica”¹⁸, las cuales se explican a continuación:

- **Los Estrategas:** en general se definen a las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de las empresas (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

Todas las organizaciones en un mercado cada vez más globalizado deben buscar incrementar la calidad del talento humano de las personas que conforman la organización para que la participación de estos en los procesos decisorios consoliden las ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible ya que más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

Las principales características que debe poseer un estratega son: una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador con dotes para el liderazgo y ser una persona capaz de comprometerse con el logro de los objetivos de la empresa.

- **El direccionamiento estratégico:** hace referencia hacia donde va la empresa, esta integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización son el soporte de la visión y de la misión aunque no forman parte de estas.

Visión: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, además sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias

¹⁸ SERNA GÓMEZ. Op. Cit., p-p. 19 a 24.

de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La visión y la misión son el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial.

El diagnóstico estratégico: este servirá como marco de referencia para el análisis de la situación interna y externa de la compañía. Para esto se necesita obtener información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, realizar y prevenir el efecto de su debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

- **Opciones estratégicas:** estas se dan a partir de haber definido el direccionamiento estratégico de la compañía realizando el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, ya que a partir de estos se pueden explorar las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades¹⁹.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de las opciones estratégicas. De esta se destacan: las alternativas estratégicas, estas se constituyen en una de las metodologías más tradicionales y consisten 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 obtiene mediante el análisis DOFA y son: estrategias ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas.

¹⁹ SERNA GÓMEZ. Op. Cit., p. 211.

Las ofensivas o de crecimiento buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son la concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones y operaciones conjuntas.

Por otro lado las estrategias defensivas se aplican a una empresa para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Se han definido cuatro estrategias de este tipo que son: de reducción, inversión, liquidación, recuperación y alianzas estratégicas.

Las estrategias genéricas son de tipo corporativo y pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de la organización.

Por último las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto sea posible se necesita que estén presentes principios como: la calidad, el servicio y la capacidad del personal ya que sin ellos en la actualidad no es posible mantenerse.

- **Formulación estratégica:** las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. 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 proyectos, así como diseñar planes de acción concretos²⁰.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico.

Los índices de gestión: el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes en acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

²⁰ SERNA GÓMEZ. Op. Cit., p. 237.

Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Por último la Planeación Estratégica se debe considerar como: una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible²¹.

²¹ SERNA GÓMEZ. Op. Cit., p. 21.

1.2 HISTORIA DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO

Las Cámaras de Comercio, son instituciones que han participado en el desarrollo de la historia social y económica de diferentes países del mundo.

La aparición de los primeros comerciantes se dio con la actividad de compraventa de bienes y productos, dando lugar a la formación del comercio, siendo este el origen de la actividad comercial organizada, el gremio asociado de comerciantes y las corporaciones de artes y oficios, consolidándose una nueva perspectiva en el orden económico y político.²²

Las Ferias comerciales del siglo XII y los gremios mercantiles permitieron el perfeccionamiento de las agrupaciones de comerciantes y artesanos encargadas de proteger los intereses comerciales de sus miembros. Una de las primeras asociaciones gremiales organizada fue la Cámara de Comercio de Bremen (Alemania), creada en 1451 con la cual se promueve la formación de nuevas asociaciones comerciales, como la conformada por el concejo de Marsella (Francia) en 1599, la cual tenía como funciones: el impulso de ciertas obras públicas para el beneficio de la actividad comercial, ser el representante de los intereses colectivos o generales del comercio así como otras disposiciones relacionadas con el comercio.²³

El empeño por la conformación de Cámaras de Comercio se extiende a casi todos los países de Europa y América, ya que se consideran como organizaciones capaces de estimular el comercio y el desarrollo industrial.

El movimiento expansivo de las Cámaras de Comercio se prolonga en América a través de Estados Unidos. En el año de 1765, comerciantes de New York, un grupo de comerciantes decidió constituir una organización que los defendiera de las medidas de impuestos de timbre y navegación adoptadas por Inglaterra, además plantearon que ésta organización les permitiría promover y estimular el comercio, así como

²² VILLARREAL MORENO, Carlos. *Cámara de Comercio de Pasto Ochenta Años de Historia 1918-1998*. San Juan de Pasto: sn, mayo de 1998. p. 11.

²³ Ibid., p. 11.

proponer las leyes y reglamentos necesarios para el beneficio del comercio.

Para 1870 ya se habían creado más de cuarenta Cámaras de Comercio en las principales ciudades de Estados Unidos y la dinámica que tenían estas organizaciones permitió su expansión y consolidación. A pesar de que la estructura, métodos y actividades de cada una, varía de un país a otro y aún dentro de los mismos países, pero tomándolas en su conjunto puede llegarse a una definición que las abarca a casi todas: "*Empresarios que trabajan unidos, para hacer de su comunidad un lugar mejor para vivir*"²⁴.

La política económica que predominó en el siglo XIX en Colombia fue la de Libre Cambio, está favoreció el surgimiento de las primeras agremiaciones comerciales. La doctrina del Libre Cambio que se impuso a partir de 1850, llevó a la abolición del monopolio del tabaco (1850) y a la abolición de la esclavitud (1852); la descentralización de varias rentas a la provincia, la disminución de la producción de oro que obligaron a la búsqueda de nuevas fuentes de recursos creando así, un ámbito propicio para el desarrollo mercantil.²⁵ Así el comercio se convirtió en la fuente principal para la solución de los problemas fiscales del gobierno.

El marco legal para la creación de las Cámaras de Comercio en Colombia se dio con la expedición de la ley 111 de 1890, desde entonces en Colombia han evolucionado permanentemente, sujetas a los momentos histórico- económicos del país.

Además con la expedición de la ley 28 de 1931 se asigna a las Cámaras de Comercio la función de llevar el Registro Mercantil, en el cumplimiento de esta función las diferentes Cámaras de Comercio perdieron el impulso inicial que las había caracterizado.

Finalmente con el decreto 410 de 1971 del Código de Comercio y su decreto reglamentario 1520 de 1978 se establece la delimitación funcional del esquema Organizativo-Administrativo de las Cámaras de Comercio y lo más importante se precisaron objetivos, funciones y régimen financiero, en un marco que compromete tácitamente a estos

²⁴ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 1997-2001*. San Juan de Pasto: sn, 1997. p. 3.

²⁵ Ibid., p. 4.

organismos con el desarrollo de la industria, el comercio y en general con la economía de las regiones en donde actúan.²⁶

Para el 2004 existen 57 Cámaras de Comercio que despliegan sus acciones en distintas regiones del país. Su carácter gremial y cívico las caracteriza como espacios de diálogo y concertación aceptados por todos. Su protagonismo creciente las ha convertido en organismos respetados comprometidos con la vida económica y social de los pueblos, frecuentemente consultadas por instancias del gobierno y por instituciones del orden social, político y cultural de su jurisdicción y del país en general. Resultado que se ha venido presentando desde los últimos veinticinco años gracias a un movimiento de renovación que se expandió en la mayoría de las Cámaras de Comercio, y que permitió dar vida a la creación de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio "CONFECAMARAS" con la cual se adoptaron criterios uniformes en cuanto a sus objetivos que volvieron a ser, primordialmente, de Promoción al Desarrollo Económico de sus respectivas regiones²⁷.

A nivel regional las Cámaras de Comercio buscan potenciar sus funciones y propiciar mediante la acción conjunta el desarrollo económico de una zona de influencia mucho más amplia. Con este propósito surgió en marzo de 1989 la Asociación de Cámaras de Comercio del Sur occidente Colombiano - ASOCAMARAS DEL SUROCCIDENTE -, que agrupa a los departamentos de: "Valle, Cauca, Nariño y Putumayo. La sede de esta asociación es la ciudad de Cali y la conforman las Cámaras de Comercio de Cali, Cartago, Palmira, Buenaventura, Tulúa, Sevilla, Popayán, Pasto, Ipiales, Tumaco y Putumayo"²⁸.

Un aspecto importante de mencionar es que nacionalmente las Cámaras de Comercio se califican atendiendo el cumplimiento de las reglas señaladas en el escalafón de calificación, dado por la Superintendencia de Industria y Comercio (ver cuadro 1).

²⁶ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto, Op. Cit., p. 3.

²⁷ VILLARREAL MORENO, Op. Cit., p. 19.

²⁸ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto, Op. Cit., p. 11.

Cuadro 1. Calificación según Superintendencia de Industria y Comercio

ASPECTOS	PUNTOS
I. Grupo de servicio público de registro	200
1. Control sobre libros de registro.	5 puntos
2. Procedimientos y formas de llevar los registros.	
2.1 Procedimientos	60 puntos
2.2 Certificaciones	20 puntos
2.3 Cumplimiento de términos para resolver los trámites de registro	10 puntos
2.4 Notificación de actos administrativos.	10 puntos
2.5 Recepción de estados financieros.	10 puntos
3. Reglamento interno y manuales de procedimiento para los trámites de registro.	40 puntos
4. Tarifas cobradas por concepto de registros y su publicidad.	25 puntos
5. Archivo de los documentos de registro público.	10 puntos
6. Publicación de la noticia mercantil.	
II. Grupo de atención al público	100
1. Información al público.	10 puntos
2. Áreas de atención al público e infraestructura disponible.	10 puntos
3. Capacitación a los usuarios sobre los registros.	20 puntos
4. PQR's.	30 puntos
5. Cobertura del registro en la jurisdicción.	30 puntos
III. Grupo administrativo y contable	200
1. Aspectos contables y administrativos	
1.1 Aspectos contables	60 puntos
1.2 Aspectos financieros	50 puntos
1.3 Aspectos presupuestales	15 puntos
1.4 Aspectos Administrativos	30 puntos
2. Afiliados	
2.1 Afiliación de comerciantes	5 puntos
2.2 Tarifas de afiliación	5 puntos
2.3 Servicios ofrecidos a los afiliados	5 puntos
3. Cumplimiento de términos	30 puntos

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio 2003

Con base en la anterior clasificación, las Cámara de Comercio serán clasificadas en las siguientes etapas:

- a) Etapa I: Cámaras con el 90% o más del puntaje previsto en el punto anterior;
- b) Etapa II: que cumplen el 75% y menos del 89% del puntaje;
- c) Etapa III: entidades que cumplen el 74% y el 65% del puntaje;
- d) Etapa IV: que cumplen entre el 64% y el 45% del puntaje;
- e) Etapa V: con menos del 45% de los puntos.

La Superintendencia de Industria y Comercio adoptó en el 2.004 el proceso de precalificación de las Cámaras de Comercio vigencia 2.003. De acuerdo a los esquemas de supervisión los resultados obtenidos para la Cámara de Comercio de Pasto con base en los informes SICS se tienen:

• Grupo de servicios públicos de registro	60%
• Grupo de atención al usuario	69%
• Grupo administrativo y contable	83%
PROMEDIO	71%

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Cámara de Comercio de Pasto 2005-2009, como herramienta de orientación para la elaboración de los planes operativos anuales que la entidad propone y sugerir nuevas estrategias que permitan su operacionalización.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los valores que prevalecen o no en los miembros de la Cámara de Comercio de Pasto.
- Elaborar un diagnóstico del entorno que permita identificar las oportunidades y amenazas para la Cámara de Comercio de Pasto.
- Analizar la situación interna de la Cámara de Comercio para identificar las fortalezas, debilidades y carencias que posee la entidad.
- Aplicar la técnica DOFA para formular estrategias adecuadas que sirvan de base para lograr los objetivos propuestos en los planes operativos.

3. ASPECTOS GENERALES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

3.1 ANTECEDENTES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO.

La creación de las Cámaras de Comercio se dio por el ART.78° del Código de Comercio el cual establece que; "Las Cámaras de Comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes". La creación de la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto, se dio mediante el decreto 267 de febrero 14 de 1918.

La primera Junta Directiva de la Cámara de Comercio fue elegida el 1 de mayo de 1918, la integraron los siguientes señores:

Presidente: Dr. Gonzalo Miranda.

Primer Vicepresidente: Dn. Julio Bravo.

Segundo Vicepresidente: Dn. Leonidas Delgado.

Vocales Sres: Delfín Martínez, Enrique Erazo N., Neftalí Rojas, Samuel del Castillo y Manuel Maria Navarrete.

Secretario: Dr. Mariano Rodríguez

En la época en la que se creo la Cámara de Comercio de Pasto se vivía una coyuntura con un alto en los conflictos "A finales de 1903 los periódicos locales nuevamente ven la luz del día, después de los días de enfrentamiento fatricida... en un cafetín de esquina se escucha discutir sobre el cambio de monedas de plata por billetes de papel, nuevamente brota el comentario de la departamentalización de las provincias del sur, un paseo corto por la ciudad permite descubrir la plaza principal donde se construye un monumento para la estatua del general Antonio Nariño, inaugurada el 5 de abril de 1911 con la primera exportación industrial, agrícola, pecuaria y Minera, donde se exhibe el caucho, el cacao, la tagua, los sombreros

de paja, el oro. Los productos de ebanistería, harina, textiles, calzado, sal y productos pecuarios. Se han instalado para la época mas de cuarenta casas importadoras, han mejorado los molinos, se instalaron plantas eléctricas, el servicio telegráfico, funciona el Banco del Sur, se fortalecen los gremios de artesanos, el Centro Obrero, Escuela de Artes y Oficios, la Universidad de Nariño, la Banda de Músicos, el hospital, el reloj de la ciudad, las barquillas recorrían el río Pasto entre la Panadería y los Dos Puentes en el paseo de los enamorados, la calle Angosta, los puentes de la Panadería y Rumiaba donde pacen las recuas de mulas que transportan productos para el mercado"²⁹

Entre los años de 1907 hasta 1918, se registran escrituras de sociedades mercantiles establecidas en San Juan de Pasto. Transcurre así la vida cotidiana de San Juan de Pasto y los distritos anexos de la provincia de Pasto. En junio de 1914 desde Europa llegan las noticias de la guerra que compromete cuatro años hasta 1918, es la Guerra Mundial del siglo XX, la lección más brutal de la historia reciente. En este escenario de vida y muerte se promovió la creación de la Cámara de Comercio de Pasto³⁰.

Así mismo, a creación de la Cámara de Comercio de Pasto se produjo en una época de dirigencia y autonomía regional, fue así como la Cámara contribuyó a promover proyectos para la modernización y mejoramiento de las vías de comunicación y los sistemas de transporte que se habían visto disminuidos por la nueva ruta del Canal de Panamá desde 1914.

A partir de 1931 la Cámara de Comercio de Pasto en la búsqueda de beneficios para el sector del comercio y la sociedad del sur de Colombia contribuyó a impulsar proyectos como: "La construcción del aeródromo, actualizar el telégrafo, exigir el montaje de los proyectos de la hidroeléctrica municipal del río Mayo y el río Patía, la carretera Panamericana, viabilizar el tratado de comercio exterior Colombo-Ecuatoriano, como parte del acomodamiento geopolítico de la región"³¹.

²⁹ CHAMORRO CHAMORRO, Doramaría. *Departamento de Nariño a Principios del Siglo XX*. En Revista de Historia Académica Nariñense. Volumen IX, Numero 66. Pasto: sn, 1997. p. 40.

³⁰ VILLAREAL MORENO. Op. Cit., p. 25.

³¹ Ibid., p. 48.

En el periodo 1960 a 1979 se suscitan cambios en las ambiciones de desarrollo regional y es ahí donde la Cámara de Comercio de Pasto, continúa presente en la búsqueda de un mayor bienestar tanto para los comerciantes como para la sociedad en general; “extinguendo el ferrocarril del Pacífico, se sustituye por el proyecto de la carretera el Diviso- Tumaco, se inician proyectos de construcción de las redes eléctricas como las centrales hidroeléctricas del río Mayo y río Patía, la planta municipal de Pasto y finalmente se implementa el servicio de la red de interconexión Eléctrica Nacional”³².

Así mismo la Cámara de Comercio en los últimos años ha realizado grandes esfuerzos por contribuir a la solución de problemas de tipo social, como los desplazados de la guerra del narcotráfico y guerrilla, el desempleo y los constantes paros que se han presentado en la región. También, problemas que se han presentado en el sector comercial tales como cierre de negocios e industrias debido a las nuevas reformas económicas que se han venido presentando en el país.

En este orden de ideas, la Cámara de Comercio fue la institución promotora para la creación del Fondo Regional de Garantías como una estrategia de financiación de créditos para la micro, pequeña y mediana empresa. De igual manera, la existencia del Laboratorio Colombiano de Diseño, se debe al aporte de la institución con el sector artesanal de Nariño, a los convenios con Artesanías de Colombia y a la gestión que realiza la entidad, para poder contar con un punto de asesoría y mejoramiento del diseño para la artesanía nariñense.

Cabe decir que la Cámara de Comercio de Pasto es una entidad de liderazgo regional, siendo una de las principales instituciones a nivel de Nariño, jugando un papel trascendental en el desarrollo económico y social; sin desconocer, la gestión permanente que ha realizado en el orden regional, nacional e internacional, reclamado por medio de su vocería la presencia del Estado y de las autoridades nacionales, seccionales y locales, para que uniendo esfuerzos se oriente el futuro del Departamento de Nariño.

Es importante tener en cuenta las principales funciones que cumple la Cámara de Comercio de Pasto, las cuales tiene que ver con llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en el inscritos; así como de llevar el Registro Único Empresarial de las

³² VILLAREAL MORENO. Op. Cit., p. 99.

Mipymes establecido por la Ley 590 de 2000, la cual se creó con el propósito de reducir los trámites ante el Estado.

La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto comprende los municipios de: Pasto, Albán, Ancuya, Arboleda, Belén, Buesaco, Chachagüí, Colón, Consacá, Cumbitára, El Rosario, El Tablón, El Tambo, Fúnes, Guaitarilla, Imués, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Malláma, Ospina, Policarpa, Providencia, Samaniego, San Bernardo, Sandoná, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Santa Cruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Tuquerres y Yacuanquier en el Departamento de Nariño y Colón, Sibundoy, San Francisco y Santiago en el Departamento de Putumayo.

La Cámara de Comercio de Pasto con el fin de atender una parte fundamental de su misión, la cual es fomentar el desarrollo empresarial, a través de un portafolio de servicios acorde a las necesidades del sector empresarial, ha desarrollado a lo largo de su gestión diferentes actividades como: foros, seminarios, charlas, cursos y conferencias con el fin de sensibilizar, asesorar, capacitar y brindar a los empresarios, quienes son el centro de su atención los instrumentos necesarios para el mejor funcionamiento de sus empresas.

La Cámara de Comercio de Pasto ha tratado de llegar a todos los sectores productivos de la región, pero se destacan los sectores de alimentos, confecciones, artesanías, maderas, marroquinería y metalmecánica, ya que se constituyen en sectores potenciales para el desarrollo de la región. El apoyo más significativo que esta entidad le ha hecho ha estos sectores lo inicia con el diagnóstico en el cual se destacan las fortalezas y debilidades; hacia la solución de estas debilidades van encaminados los programas de capacitación y desarrollo empresarial que ofrece esta entidad.

Ante la necesidad de los empresarios por buscar nuevas y mejores oportunidades comerciales, la Cámara de Comercio ha realizado acciones encaminadas a apoyar el desarrollo y participación en eventos comerciales que les permita abrir nuevos mercados permanentes entre oferentes y demandantes.

Los sistemas de información actualizados son una herramienta que la Cámara de Comercio brinda a los empresarios, con el fin de que se informen sobre oportunidades de nuevos mercados, así como de nuevas

formas de producción y de calidad que les permitan hacer competitivos sus productos.

Las acciones de la Cámara de Comercio también están encaminadas al desarrollo de actividades culturales no sólo a favor de los empresarios de la jurisdicción sino también de la comunidad en general, con lo que se busca el fortalecimiento de la identidad cultural en nuestra región.

También es importante destacar que la Cámara de Comercio propende por desarrollar programas cívico - sociales que coadyuven a fomentar los principios de transparencia y participación ciudadana, dentro de nuestra democracia, ya que uno de los objetivos propuestos por la entidad se encuentra el desarrollo de la región no solo en su aspecto económico sino también social, que mejore los niveles de competitividad del departamento, en este campo la Cámara a participado en procesos como: la Constituyente de Nariño, la cual busca un consenso social para el bienestar de la Comunidad, los Concejos Regionales, Veeduría ciudadana del presupuesto publico, entre otras.

Con respecto al que hacer de la Cámara de Comercio de Pasto, no se cuenta con un documento que nos permita establecer el esquema que ha seguido la entidad en cuanto al tipo de planificación utilizada. Pero en la trayectoria o existencia de la Cámara de Comercio se identifican tres etapas: la de surgimiento, consolidación y expansión. Las dos primeras se dieron por leyes y decretos del Código de Comercio y del fortalecimiento de las Cámaras de Comercio, en este tiempo no se hicieron procesos de planeación, mientras que en la etapa de expansión que inicia en el año de 1993, se adoptó un plan de desarrollo institucional de mediano plazo, el cual permitió mejorar cualitativa y cuantitativamente el papel de la entidad, por medio de éste, se adoptó un plan de mejoramiento administrativo, con el ánimo de corregir las dificultades que se presentan al interior del proceso administrativo; aquí sobresale el esfuerzo realizado por adecuar los objetivos específicos a los objetivos generales de la institución.

Hasta el momento la Cámara de Comercio de Pasto, ha elaborado dos Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional: el primero para el periodo 1997-2001 y el segundo para el periodo 2001-2004. Estos planes fueron desarrollados dentro de la técnica de la Planeación Estratégica por ser considerada como una de las técnicas más completas dentro de la planificación ya que permite optimizar los procesos de

dirección en las organizaciones he identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución.

De aprobarse el plan que se presenta será el tercero, para el periodo 2005-2009, esperando que sea de gran utilidad para cumplir con la gestión y los objetivos que se a impuesto la Cámara de Comercio de Pasto en este periodo.

3.2 LA CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

3.2.1 Descripción y Naturaleza³³. La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro de naturaleza corporativa, gremial y privada. Constituida a iniciativa de los comerciantes de Pasto, mediante decreto número 267 del 14 de febrero de 1918, de acuerdo a lo establecido en la ley 28 de 1931 y que se rige por las normas contempladas en el decreto 410 de 1971 y demás disposiciones que le adicionen o reformen.

En los 86 años de trabajo institucional la función básica de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial de su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la optima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano le permita lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región. Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto es de 45 municipios, de los cuales 41 pertenecen al Departamento de Nariño y 4 al Departamento del Putumayo.

Las fuentes históricas no señalan documento alguno que relate los objetivos y las funciones de la Cámara de Comercio de Pasto en el momento de su fundación. Por lo tanto, se presume que haya asumido textualmente como marco de acción lo estipulado en la ley 111 de 1890, norma que regía para entonces la creación y funcionamiento de las Cámaras de Comercio del país. Así la Cámara de Comercio de Pasto ha evolucionado paralelamente a las normas estatales demarcadas en el

³³ VILLARREAL MORENO, Op. Cit., p 20.

tiempo y en los últimos años se ha ajustado a las nuevas formas organizativas y administrativas que rigen a las empresas modernas.

3.2.2 Los Estatutos³⁴. Desde 1918 hasta 1925 la Cámara de Comercio de Pasto no elaboró ningún tipo de reglamento, es así, como el 27 de julio de 1932, en sesión de la Junta Directiva, se pone en consideración los estatutos de la Cámara de Comercio de Bogotá y fueron adoptados en todo su contenido. Así reza el acta de la fecha “Encontrándose que los Estatutos que rigen la Cámara de Comercio de Bogotá, satisfacen plenamente, se dispone prescindir de otros reglamentos y adoptarse desde esta fecha para la Cámara de Comercio de Pasto los que se declaran vigentes desde hoy y reemplaza con ellos todas las disposiciones que anteriormente regía”.

El tema se retoma solo hasta 1973 cuando la Junta Directiva definitivamente aprueba y plasma en un documento el Reglamento de la Cámara de Comercio de Pasto. Es posible, por lo tanto, que durante los 40 años que van desde 1932 la Cámara de Comercio adoptó textualmente, sin considerar las circunstancias propias, el marco legal que regía el accionar de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Los estatutos vigentes tienen fecha de aprobación del 11 de noviembre de 2003. En esta ocasión se dio la reforma total de los estatutos de esta entidad, como una decisión adoptada por la Junta Directiva en sesión del 20 de agosto y 29 de octubre de 2003, según consta en las Actas Números. 010 y 012. Esta modificación se dio por la necesidad de mejorar el quehacer de la Cámara de Comercio.

3.2.3 La Jurisdicción. Cuando se fundó la Cámara de Comercio de Pasto, su jurisdicción abarcó el área geográfica que actualmente corresponde a los departamentos de Nariño y Putumayo.

“Actualmente la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto comprende 45 municipios que son: Pasto, Albán, Ancuya, Arboleda, Belén, Buesaco, Chachagüí, Colón, Consacá, Cumbitára, El Peñol, El Rosario, El Tablón, El Tambo, Fúnes, Guaitarilla, Imués, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Malláma,

³⁴ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Estatutos 2003*. San Juan de Pasto: GRAFICOLOR, 2003. p. 12.

Nariño, Ospina, Policarpa, Providencia, Samaniego, San Bernardo, Sandoná, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Santacruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Tuquerres y Yacuanquer en el Departamento de Nariño. Además abarca cuatro municipios del departamento de Putumayo: Colón, Sibundoy, San Francisco y Santiago.”³⁵

3.2.4 Estructura Organizativa Administrativa. Antecedentes: Anteriormente la Cámara de Comercio de Pasto distinguía diferentes niveles en el esquema organizativo, uno directivo y otros administrativo-ejecutivos; además existían 17 niveles salariales que dificultaban la clasificación de los cargos.

A. El nivel directivo estaba determinado por una Junta Directiva conformada por 12 miembros.

B. El nivel administrativo-operativo se expresaba en una planta de personal gerenciada por el Director Ejecutivo.

La estructura Administrativa se distinguía por cuatro instancias: el Director Ejecutivo y tres departamentos: Administrativo-Jurídico, Planeación y Desarrollo y Promoción, Extensión y Divulgación.

• **Estado Actual:** la Cámara de Comercio de Pasto distingue seis niveles en el esquema organizativo.

A. *Nivel Directivo*, está determinado por la Junta Directiva, la cual está integrada por personas naturales o representantes de personas jurídicas con matrícula vigente a la fecha de la elección en el Registro Mercantil, el número total de miembros es de 12 personas, con su respectivo suplente. De éstos, ocho son elegidos por y entre comerciantes para un periodo de dos años, el resto, cuatro miembros, son representantes del Gobierno Nacional. Igualmente corresponden los cargos cuyo objetivo es formular políticas, adoptar planes y programas, dirigir, coordinar y contribuir con la Entidad en la consecución de sus objetivos. En términos generales se encarga de velar por el buen funcionamiento y el cumplimiento de la Misión Institucional.

³⁵ Colombia. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. *Régimen Legal de las Cámaras de Comercio*. Bogotá – Colombia: LEGIS S.A, 2001. p. 42.

Las principales funciones de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio son:

- “Dictar y aprobar los estatutos de la Cámara.
- Crear comités y comisiones que sean necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.
- Designar y remover al Presidente Ejecutivo y fijarle las asignaciones del caso.
- Aprobar la afiliación o la cancelación de la misma a los comerciantes matriculados y fijar el valor de la cuota de afiliación.
- Aprobar y reformar los balances y presupuestos de ingresos o gastos presentados por el Presidente Ejecutivo.
- Reglamentar, revisar y aprobar los programas de desarrollo, políticas y actividades de la Cámara de Comercio de Pasto”³⁶.

B. Nivel Ejecutivo, está conformado por el Presidente Ejecutivo, quien es el Representante Legal de la Cámara de Comercio y por los directores de los departamentos administrativo y financiero, desarrollo empresarial, jurídico y de registros públicos y de planeación y estudios económicos. Las funciones de los jefes de departamento están encaminadas a dirigir y supervisar actividades y responsabilidades de cada departamento.

Los cargos que integran este nivel ejercen funciones de dirección, coordinación, evaluación y control de gestiones y labores demarcadas en unidades administrativas o dependencias. Ejecutan y desarrollan las políticas, planes, programas y proyectos establecidos o acordados en los niveles directivos de acuerdo con la misión y visión institucional.

C. Nivel Profesional, se encuentran los cargos de coordinador de área. Demandan la realización de estudios y el desarrollo de actividades que requieren la aplicación de conocimientos propios de la formación universitaria o profesional y que demandan capacidad de análisis, razonamiento y aptitud para desarrollar planes, programas y proyectos.

³⁶ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Estatutos 2003*, Op Cit., p. 15.

D. Nivel Técnico, es el conformado por el auxiliar de sistemas, registro, cajeros y auxiliares de registro. Demandan conocimientos básicos en las áreas determinadas, sean de tipo técnico y/o tecnológico, logrando resultados operativos para apoyar labores propias de cada departamento o dependencia.

E. Nivel Administrativo, corresponde a aquellos cargos que implica el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementaría de las tareas y responsabilidades de los niveles superiores y aquellos que tienen asignadas labores de coordinación, supervisión y evaluación de las actividades propias de un grupo de trabajo.

F. Nivel Operativo, en este se encuentran el auxiliar de registro, mensajeros y servicios generales. Agrupando aquellos cargos que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o de ejecución mecánica, que sirven de soporte para la realización de labores propias de cada área.

3.2.5 Misión Actual³⁷. En la Cámara de Comercio de Pasto, fomentamos el desarrollo empresarial en la jurisdicción a través de un portafolio de servicios acorde a sus necesidades; cumplimos con la función legal de llevar los Registros Públicos y representamos al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto.

Promovemos la creación de nuevas empresas en la jurisdicción y el fortalecimiento de las existentes, con servicios de información, capacitación, asesoría empresarial, consultaría jurídica, gestión comercial, estudios y proyectos de desarrollo económico y social para la región.

Disponemos de un talento humano comprometido, competente y calificado con actitud de cambio y vocación de servicio, quien brinda atención personalizada y oportuna.

Mantenemos una adecuada estructura física y tecnológica, acorde a las expectativas de nuestros clientes.

³⁷ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Portafolio de Servicios*. San Juan de Pasto: Graficolor, 2004. p. 5.

Evaluamos periódicamente la gestión de la institución con el fin de garantizar su mejoramiento continuo.

3.2.6 Visión Actual³⁸. Ser en el 2009 una Cámara de Comercio líder y competitiva en el desarrollo empresarial, eficiente en el manejo de sus recursos y eficaz en la prestación de sus servicios.

3.2.7 Sistema de Gestión de Calidad. Política de Calidad: en la Cámara de Comercio de Pasto, garantizamos el servicio oportuno y de calidad en Registros Públicos, con talento humano capacitado, con ética y transparencia, mediante procedimientos adecuados al propósito de la organización que permitan su mejoramiento continuo.

Objetivos de Calidad:

- Garantizar la seguridad jurídica de actos y documentos registrados en la Cámara de Comercio de Pasto mediante la mejora continúa del proceso de registro público.
- Mejorar la calidad del servicio al cliente mediante el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.
- Garantizar la oportunidad en la prestación de los servicios de registros públicos.
- Mejorar el nivel de competencia del talento humano del área de registros públicos para ofrecer un servicio con calidad.

Objetivos Organizacionales:

- Cumplir con la calidad las funciones públicas de registro, garantizando la seguridad jurídica de la actividad empresarial, brindar servicios oportunos y de calidad en el área de registros públicos.
- Promover el desarrollo empresarial en la jurisdicción.
- Planificar y evaluar la gestión institucional, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrollar capacidades y habilidades en el talento humano y

³⁸ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Portafolio de Servicios* . Op. Cit., p . 8.

reorganizar la estructura administrativa de la Cámara de Comercio de Pasto.

3.2.8 Valores Institucionales³⁹. Los valores son la expresión de la filosofía empresarial, siendo el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas para alcanzar finalmente los objetivos.

En este sentido dentro de la cultura de la Cámara de Comercio de Pasto se promueven los siguientes:

✿ **ÉTICA:** es el comportamiento de los miembros, asumiendo los principios de convivencia, honestidad, justicia y equidad, que contribuyen al desarrollo personal y de la sociedad.

✿ **HONESTIDAD:** siendo capaces de responder con rectitud, razonabilidad y justicia frente a los acontecimientos cotidianos.

✿ **COMPROMISO:** la institución ha involucrado en el cumplimiento de metas, propósitos y objetivos de desarrollo personal, institucional y social.

✿ **COMPETITIVIDAD:** cuenta con profesionales altamente capacitados y en continuo proceso de formación en la óptica de mantenerse en un alto grado de competitividad en el logro de su misión institucional.

✿ **VOCACIÓN DE SERVICIO:** es la actitud de todos los miembros de la organización que se refleja en la atención al cliente, proceso y procedimientos establecidos, respaldados por una constante capacitación y actualización de sus integrantes y una constante entrega a los que requieren de nuestras acciones y servicios.

● **JUSTICIA:** se posee el sentido de democracia en todos los niveles organizativos, sin discriminación de raza, género, origen, preceptos políticos o filosóficos.

● **SOLIDARIDAD:** ayuda mutua que se demuestra en las acciones institucionales a lograr un trabajo mancomunado y en equipo.

³⁹ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Código de Ética*. San Juan de Pasto: sn, 2000. p. 6.

- **LIBERTAD Y AUTONOMÍA:** demostrando en las actuaciones la capacidad de tomar decisiones libres y autónomas dentro del respeto, responsabilidad y ética.
- **MANEJO DEL TIEMPO:** adecuado el manejo del tiempo como un valor de las otras personas y como elemento que facilita organización.
- **RESPECTO POR LA CONDICIÓN HUMANA:** se entiende, así misma como una comunidad unida por objetivos comunes, impone responsabilidades y derechos recíprocos, cimentada en confianza, respeto de principios y valores de los funcionarios, aceptando diferencias, en las decisiones del otro.
- **RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL:** los funcionarios son capaces de responder por los compromisos adquiridos con decisión, profesionalismo y vocación de servicio.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COLECTIVA:** cumple sus postulados de trabajar por el desarrollo regional como baluarte para desarrollar principios básicos de beneficio colectivo para empresarios y la comunidad.
- **RESPONSABILIDAD CON LA ENTIDAD:** pertenencia con la Cámara de Comercio de Pasto y cobija la totalidad de las personas en ella vinculadas, asumiendo el precepto de respeto por los principios legales, estatutarios y servicio a la comunidad. Evitando controversias y comportamientos aislados que afecten la convivencia interior de la institución.

3.2.9 Presupuesto⁴⁰. Los ingresos de la Cámara de Comercio, dependen de su razón de ser, es decir, de los ingresos que se perciben por matrículas, renovaciones, inscripciones, etc. El comportamiento presupuestal permite afirmar que el presupuesto de los ingresos se discriminan en recursos de origen público en un 89% y privado en el 11%, dependiendo de su procedencia.

Los mayores ingresos que percibe la Cámara de Comercio de Pasto provienen del Registro Público, dentro de este rubro es interesante

⁴⁰ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Presupuesto y Programa Anual de Trabajo 2004*. San Juan de Pasto: sn, diciembre de 2003. p. 17.

conocer que el 87% de lo que se percibe, es generado por el Registro Mercantil y el 8% a los ingresos por Registro de Proponentes y el porcentaje restante 5% corresponde a ingresos por Registro de Entidades Sin Animo de Lucro.

La actividad primordial y con mayor participación en los ingresos de la Cámara de Comercio de Pasto, provienen de los derechos de renovación que ascienden al 64% de los ingresos totales y al 73% de los ingresos por registros públicos.

Con respecto a los gastos, la mayor parte de estos se destinan a gastos de dirección y administración (80%), que tienen por objeto atender las necesidades de la organización para cumplir con las funciones asignadas; los gastos de personal tiene la mayor participación en el presupuesto con un 42% del total de los gastos.

Del total del presupuesto de ingresos públicos el 9% se destina para atender los planes de promoción y desarrollo empresarial y a impulsar el desarrollo económico de la región.

3.2.10 Gestión. La Cámara de Comercio de Pasto con el fin de atender una parte fundamental de su misión, la cual es fomentar el desarrollo empresarial a través de un portafolio de servicios acorde a las necesidades del sector empresarial, ha desarrollado a lo largo de su gestión diferentes actividades como : foros, seminarios, charlas, cursos y conferencias con el fin de sensibilizar, asesorar, capacitar y brindar a los empresarios, quienes son el centro de su atención los instrumentos necesarios para el mejor funcionamiento de sus empresas.

La Cámara de Comercio de Pasto ha tratado de atender las demandas de todos los sectores productivos de la región, pero se destaca el énfasis en los sectores de comercio, alimentos, confecciones, artesanías, maderas, marroquinería y metalmecánica, ya que se constituyen en sectores potenciales para el desarrollo de la región. El apoyo más significativo que esta entidad, ha realizado con estos sectores, lo inicia con el diagnóstico en el cual se destacan las fortalezas y debilidades; hacia las cuales van encaminados los programas de capacitación y desarrollo empresarial que ofrece esta entidad.

Ante la necesidad de los empresarios por buscar nuevas y mejores oportunidades comerciales, la Cámara de Comercio ha realizado acciones encaminadas a apoyar el desarrollo y participación en eventos comerciales que les permita abrir nuevos mercados permanentes entre oferentes y demandantes.

Los sistemas de información actualizados son una herramienta que la Cámara de Comercio de Pasto brinda a los empresarios, con el fin de que se informen sobre oportunidades de nuevos mercados, formas de producción y de calidad que les permitan hacer competitivos sus productos.

Las acciones de la Cámara de Comercio también están encaminadas al desarrollo de actividades culturales no sólo a favor de los empresarios de la jurisdicción, sino también de la comunidad en general, con lo que se busca el fortalecimiento y conservación de la identidad cultural en nuestra región.

También es importante destacar que la Cámara de Comercio de Pasto propende por desarrollar programas cívico - sociales que coadyuven a fomentar los principios de transparencia y participación ciudadana, dentro de nuestra democracia, ya que uno de los objetivos propuestos por la entidad se encuentra el desarrollo de la región no sólo en su aspecto económico sino también social que mejore los niveles de competitividad del departamento.

Adicionalmente y atendiendo el criterio de la interinstitucionalidad, la Cámara de Comercio de Pasto ha realizado convenios con diferentes entidades para ampliar la cobertura regional y sectorial hacia: cuero, papa, panela, lácteos, hortalizas, entre otros.

4. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Hace 10 años se concebía a la Apertura Económica como la alternativa que permitiría al país lograr niveles de crecimiento de su PIB y lograr el bienestar económico. Una década después y sin querer asumir posiciones ideológicas o políticas, es claro que dicha alternativa trajo efectos contrarios a los inicialmente previstos: el estancamiento de la producción nacional; la contracción de la demanda interna; el incremento de los precios; de otra parte existen diversos factores que han llevado a nuestro país al estado económico en que se encuentra, tales como "El conflicto armado", "La crisis de países vecinos como Argentina y Venezuela", etc. son factores que han incidido en que la producción baje ya que por una parte las crisis de países vecinos hacen que sus economías en recesión no acudan a nuestro mercado para importar nuestros productos y a eso le sumamos la estampida de inversionistas que por el conflicto armado no quieren invertir sus capitales por el riesgo que esto conlleva al pertenecer a una economía que intenta surgir en medio de un conflicto agudizado.

En la actualidad Colombia ha tenido que amoldarse al sistema de economías globalizadas con acuerdos como el Tratado de Libre Comercio "TLC", el cual no tiene una propuesta oficial, pero se conoce que con él se persiguen los siguientes objetivos específicos (Portafolio, noviembre 20 de 2003, pp. 8-9): a) eliminar aranceles y barreras no arancelarias como licencias y cuotas restrictivas en el comercio entre los dos países en una base muy amplia y con un período justo para los productos más sensibles; b) definir reglas de origen y procedimientos para aplicar estas reglas y asegurar que los derechos arancelarios preferenciales bajo el TLC se apliquen solo a las mercancías elegibles para recibir tal tratamiento; c) buscar que se cumplan los compromisos contraídos con la OMC (Organización Mundial del Comercio) en cuanto a barreras técnicas y medidas fitosanitarias; d) buscar que se apliquen niveles de protección y prácticas comúnmente establecidas en el área de protección de propiedad intelectual y patentes y de información sin revelar; e) eliminar las barreras restrictivas en los mercados de servicios e inversiones y en el comercio electrónico; f) introducir un sistema de solución de conflictos a nivel de gobierno con un tribunal eficiente que resuelva de manera transparente y oportuna los conflictos que se originen en el comercio bilateral.

Entre los posibles efectos del TLC (Tratado de Libre Comercio) se encuentran ventajas para las exportaciones colombianas ya se están obteniendo con el Acta Andina para la Promoción del Comercio y Erradicación de Drogas - ATPDEA – (sigla de su nombre en inglés), solo que con el TLC las ventajas que da temporalmente el ATPDEA adquirirían el carácter de permanentes.

Con este tratado también se obtienen el beneficio de cero arancel en los Estados Unidos para productos entre los que se destacan confecciones, cigarrillos, azúcar, tubos para la extracción de petróleo, artículos de joyería, baldosas y muebles sanitarios; las exportaciones realizadas bajo su amparo sumaron 747,8 millones de dólares en el primer año de vigencia del Acta.

4.1 ENTORNO GEOGRÁFICO

4.1.1 Aspectos Geográficos del Departamento de Nariño. El Departamento de Nariño se encuentra localizado al sur occidente colombiano posee una superficie de 33.265 Km², correspondiente al 2.9% de la extensión territorial del país, donde aproximadamente el 52% del territorio corresponde a la región del Pacífico, el 40% a la región Andina y el 8% a la vertiente selvática del Amazonas.⁴¹

“Limita con el Departamento del Cauca, la República del Ecuador, con el Departamento del Putumayo y con el Océano Pacífico. El departamento se constituye de 65 municipios”⁴², de los cuales, 41 pertenecen a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto.

En la actualidad el departamento se divide en seis subregiones: Subregión Centro, Subregión Norte, Subregión Cuenca del Patía, Subregión Costa Pacífica, Subregión Sur, Subregión Occidental.

El Departamento de Nariño presenta, en forma general una economía tradicional, es decir, una economía basada en el sector primario (producción agropecuaria) con un aporte del 34.4% al PIB

⁴¹ Colombia. Gobernación de Nariño. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 2001. p. 9.

⁴² DUEÑAS NARVAEZ, José. *Nariño 93 años sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño*. Bogotá: Kimpres LTDA, 1998. p. 28.

departamental y que posee una mayor actividad en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario (industria manufacturera) 5.4% y el terciario (servicios) 25.5%, presentan un menor grado de desarrollo y se desempeñan como sectores complementarios al sector primario⁴³. La estructura actual de la tenencia de la tierra se caracteriza por ser altamente minifundista; el 87% son predios menores a 5 hectáreas y ocupan el 32.4% de la superficie, mientras que el número de predios mayores de 5 hectáreas representan el 12.9% y ocupa el 67.6% de la superficie⁴⁴.

4.1.2 Aspectos Geográficos de San Juan de Pasto. Capital del Departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.194 Kms², está situada al pie del Volcán Galeras, al Suroccidente de Colombia, fue fundada en 1537 por Sebastián de Belalcázar. Limita al norte con los municipios de la Florida, Chachagüi y Buesaco, al sur con Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con Tangua, Consacá y la Florida.

Esta comprendido entre las siguientes coordenadas geográficas: Latitud: 1° 21' 53" N (confluencia quebrada la Honda con el río Pasto) 0° 48' 45" N (confluencia río Patascoy y con el río Guamués), Longitud: 77° 02' 12" W (Cerro Patascoy) 77° 21' 44" W (Volcán Galeras). Su extensión territorial es de 112.840 hectáreas⁴⁵.

Se presentan cuatro tipos de pisos térmicos: páramo (3.400 – 4.200 m.s.n), muy frío (3.000 – 3.400 m.s.n.), frío (2.200 – 3.000 m.s.n) y medio (menos de 2.200 m.s.n), se cultivan en su mayoría productos agropecuarios como papa, cereales, zanahoria, repollo, coliflor, remolacha, cebolla, hortalizas, pastos, leche, entre otros. Igualmente la reserva de bosques es variada. Lo que permite destacar las buenas fuentes hidrográficas contando con la Cuenca Alta del Río Guamués, Cuenca del Río Bobo y la Cuenca del Río Pasto.

⁴³ Colombia. Universidad de Nariño. *Cuentas Económicas de Nariño 1989-200p*. San Juan de Pasto: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, octubre 2002. p.25.

⁴⁴ Colombia. Instituto Geográfico Agustín Codazzi Nariño. *Plan de Contingencia Agraria 2000*. En: Enciclopedia Visión Nariño 2030. San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 3 de septiembre de 2003. p. 182.

⁴⁵ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto, Departamento Nacional de Estadística y Alcaldía Municipal de Pasto. *Monografía de Pasto 2002*. San Juan de Pasto: sn. 2002. p. 15.

4.2 ENTORNO ECONÓMICO

4.2.1 Producto Interno Bruto Nacional y Departamental. El desarrollo económico del país se ha visto afectado por las políticas económicas y sociales tomadas por los gobiernos de turno. A lo largo de la historia la economía del país ha reportado un crecimiento promedio el cual bordea el 2.4%, este crecimiento refleja la crisis económica que ha vivido el país en la última década como resultado de las políticas de internacionalización cuando todavía no se contaba con la infraestructura necesaria para aprovechar realmente este proceso, al cual se suman además las disposiciones tomadas por el FMI (Fondo Monetario Internacional) en cuanto a la negociación de la deuda en el país.

Para el periodo 1992-2005 el PIB nacional y regional presenta los siguientes valores:

Cuadro 2. Producto Interno Bruto Colombia-Nariño (Precios Constantes de 1994) 2005p

AÑO	TOTAL COLOMBIA	VAR. %	NARIÑO	VAR. %	PIB REG. / PIB NAL.
1.992	60.757.528	4,4	998.666	3,9	1,6
1.993	64.226.882	5,7	1.116.442	11,8	1,7
1.994	67.532.862	5,1	1.173.717	5,1	1,7
1.995	71.046.217	5,2	1.181.667	0,7	1,7
1.996	72.506.824	2,1	1.249.925	5,8	1,7
1.997	74.994.021	3,4	1.235.241	-1,2	1,6
1.998	75.421.325	0,6	1.266.022	2,5	1,7
1.999	72.250.601	-4,2	1.253.845	-1	1,7
2.000	74.363.831	2,9	1.265.147	0,9	1,7
2.001	75.393.822	1,4	1.291.285	2,1	1,7
2.002p	77.906.949	1,03	1.958.449	1,5	2,5
2.003p	80.503.848	1,03	2.970.314	1,5	3,7
2.004p	83.187.309	1,03	4.504.977	1,5	5,4
2.005p	85.960.220	1,03	6.832.548	1,5	7,9
PROMEDIO		2,07		2,6	2,5

Fuente: DANE 2001 P: datos proyectados según la variación promedio de 1.03%

El comportamiento del PIB en la última década ha sido cíclico teniendo su mayor crecimiento para 1993 con un 5.7%, el cual se atribuye a los beneficios que en un principio provocó la apertura económica de 1990 y en segunda instancia al manejo macroeconómico estable, a las reformas de tipo cambiario y laborales que permitieron mayor flexibilidad y que en su conjunto lograron dinamizar los sectores productivos; por lo contrario para 1999 el país afrontó una desaceleración negativa del -4.2% lo que se constituyó en la crisis más importante del país, su agudización ha resultado de la caída espectacular de la actividad industrial, la caída de las ventas minoristas del comercio, la continuación de la crisis de la construcción y adicionalmente una caída de las utilidades del sector financiero (ver cuadro 2). Frente a esta desaceleración se tomaron las medidas necesarias para superar este resultado, por lo que en los años subsiguientes se observa una tendencia al crecimiento del PIB.

“El Departamento de Nariño es considerado como una región atrasada económica y socialmente con respecto al resto del país. Esto se refleja en la baja participación de este departamento en el PIB nacional ya que ha permanecido estancada alrededor del menos del 2%”⁴⁶. Este resultado se debe a que el departamento de Nariño cuenta con una deficiente infraestructura tanto vial como de comunicaciones; además por ser una región que se encuentra aislada geográficamente de las regiones más desarrolladas.

El caso de Nariño es preocupante en la medida en que su PIB per-capita real disminuyó un 3.2% en el periodo comprendido entre los años 1980-2000⁴⁷ lo que refleja el estancamiento de la economía nariñense durante dos décadas.

El sector agropecuario se constituye en el principal aportante al PIB departamental con una participación que para 1990 era de 35.7% y para el 2000 es del 34.4%. (ver cuadro 3). “La actividad agropecuaria se efectúa en dos regiones económicas: la Andina, donde predomina la agricultura de minifundio con cultivos transitorios como la papa, el maíz,

⁴⁶ ROMERO, Alberto. *Contexto Socioeconómico de Nariño*, San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, octubre de 1995. p. 8.

⁴⁷ Colombia. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial de Nariño. *Cuentas Económicas de Nariño. 1989-2000*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, octubre 2002. p. 32.

trigo y cebada, que en su conjunto aportaron al PIB agrícola departamental el 43.1% para el 2000⁴⁸ y la Costa Nariñense, con palma africana y cacao. Cabe destacar que en estas regiones se adelantan proyectos de actividad agroindustrial, como la elaboración de productos lácteos, en la primera y la explotación de productos hidrobiológicos, en la segunda.

El sector agropecuario en general y el de Nariño en particular es un motor de crecimiento por cuanto permite impulsar a otros sectores de la economía regional, en el sentido de que es demandante de insumos, tecnología y mano de obra. Industrialmente nuestro departamento es una de las regiones más atrasadas del país, la participación en el PIB regional es baja con un 5.4% para el año 2000. Esta participación significa un ligero aumento con respecto a 1990 año en el cual su contribución fue de 5.3% como consecuencia de un auge de la pequeña industria. (ver cuadro 3) Esta actividad económica está conformada por la Pequeña y mediana industria y la construcción.

En Nariño el desarrollo industrial es todavía precario, puesto que es baja su capacidad de generación de empleo regional y su aporte al PIB departamental. Además prevalece la microempresa con la ausencia de innovación y nuevas tecnologías en el desarrollo de sus procesos productivos, lo cual no significa reales procesos de industrialización de la región, pues ella es fundamentalmente artesanal, destinada al autoconsumo o al precario mercado local que no permita la ampliación de la producción y mucho menos la ampliación de capital⁴⁹, lo que relega a ser una región dependiente de los grandes distritos industriales del país, ya que de estos proviene la gran parte de los productos manufacturados que se consumen en la región. Por otra parte la concentración industrial en el departamento se presenta en unos municipios, lo que limita al resto aprovechar posibles beneficios.

El sector servicios es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aportando más del 50% al PIB Regional para el año 2000 (ver cuadro 3), las actividades económicas relacionadas aportan al total para el año 2000 con: comercio, restaurantes y hoteles 15.1%; transporte almacenamiento y comunicaciones 6.9%;

⁴⁸ Colombia. Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial de Nariño. **Cuentas Económicas de Nariño. 1989-200p.** Op. Cit., p. 18.

⁴⁹ MARTINES BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián, **Nariño Realidad y Futuros Posibles.** San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 2000. p. 57.

establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 9.5%; y por último los servicios comunales sociales y personales 25.5% (ver cuadro 3).

Dentro de este sector, el comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, no obstante su crecimiento bajó de 4.26% en el periodo 1989/1994 al 3.8% en el segundo periodo debido al deterioro del volumen de ventas a causa de los impuestos, la inseguridad y el desempleo principalmente⁵⁰. Así mismo es importante la participación de los servicios del gobierno y personales dentro del cual se encuentra el turismo que no ha sido considerado como potencial del desarrollo, son sectores que no producen bienes materiales. La terciarización de la economía es aceptable para las condiciones de los países industrializados pero para el caso nuestro es una malformación que poco o nada contribuye con el desarrollo material de la región⁵¹. En el Departamento de Nariño se ha descuidado al sector productivo en especial al agropecuario sin tener en cuenta que este es el verdadero motor de desarrollo para nuestra región, por lo que se debería impulsar programas que permitan su real fortalecimiento, convirtiéndose así en un sector rentable y más importante que el sector terciario, el cual en realidad lo que ha provocado para nuestra región es el abandono del campo y la despreocupación por la creación de industria.

En este sentido se puede hablar de una economía inestable, con una alta vulnerabilidad acompañada a una tendencia de empobrecimiento paulatino de la población, con mayor énfasis que en departamentos de menor, similar y mayor tamaño.

⁵⁰ Colombia. Gobernación de Nariño. *Visión Nariño 2030*, San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 2001. p. 198.

⁵¹ MARTINES BETANCOURT y SABOGAL TAMAYO. *Nariño Realidad y Futuros Posibles*. Op. Cit., p.58.

Cuadro 3. Departamento de Nariño Estructura del PIB Departamental por Ramas de la Actividad Económica (Precios Constantes %)

1990-200p.	%										
CONCEPTO / AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000p.
1. Agropecuario, Silvicultura y Pesca.	35,7	34,5	34,9	34,3	33,2	30,6	32,9	32,0	33,9	34,3	34,4
2. Explotación de Minas y Canteras.	1,3	1,7	1,5	2,1	2,0	1,1	1,1	1,0	0,9	1,2	1,2
3. Industria Manufacturera.	5,3	5,0	5,3	5,6	5,5	6,4	7,6	8,3	5,5	5,3	5,4
4. Electricidad y Agua.	0,3	1,1	0,6	0,5	0,5	0,5	0,0	-0,1	0,0	-0,4	-0,3
5. Construcción.	4,3	4,9	4,3	5,3	6,2	5,9	2,6	2,3	2,2	1,9	1,8
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles.	11,6	11,8	12,3	12,4	13,1	13,8	14,3	14,8	15,3	15,0	15,1
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicación.	5,5	5,6	5,9	6,0	6,1	6,9	6,9	6,9	6,4	7,2	6,9
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas.	7,8	8,1	8,3	8,0	8,7	9,3	9,8	9,9	10,2	9,5	9,5
9. Servicios Comunes, Sociales y Personales.	27,6	26,1	24,6	23,5	23,3	23,6	24,3	24,0	25,3	25,2	25,5
Menos: Servicios bancarios imputados.	1,5	2,1	2,0	2,1	2,8	3,5	4,1	4,3	4,3	3,0	3,0
Subtotal Valor Agregado.	98,0	96,6	95,7	95,7	96,0	94,7	95,2	94,9	95,2	96,2	96,5
Mas: Derechos e Impuestos sobre Importaciones.	2,0	3,4	4,3	4,3	4,0	5,3	4,8	5,1	4,8	3,8	3,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño.
p. información provisional.

4.2.2 Tasa de Desempleo. El empleo es una de las variables más importantes y de mayor incidencia en la economía, ya que su dinamismo refleja la situación del bienestar social de la población, sus respectivos ingresos, etc. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral. El empleo es el producto de la interacción de oferta y demanda de trabajo, de ahí que una oferta mayor a la demanda genera desempleo y una demanda superior a la oferta origina elevados niveles de ocupación. El comportamiento de la tasa de desempleo en Colombia y en el Departamento de Nariño para la última década se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Tasa De Desempleo Porcentual Colombia-Pasto 2000-2004p

AÑO	COLOMBIA	PASTO
2000	16,7	21,3
2001	18,1	18,9
2002	15,7	16
2003	14,7	18,7
2004p	15,9	19,7
PROMEDIO	16,1	18,9

Fuente: DANE –Encuesta Continua de Hogares Área Metropolitana. 2003
P. Información Provisional

El desempleo en el periodo 2000-2004 está vinculado con el bajo ritmo de la actividad económica en los últimos años. Sin embargo, los determinantes del desempleo son mucho más complejos que la sola desaceleración económica. También se relacionan, entre otras cosas, con la falta de flexibilidad del mercado laboral, la entrada al mercado de trabajo de un contingente importante de jóvenes y mujeres en busca de un complemento al ingreso familiar, el bajo nivel educativo de la población, al debilitamiento de sectores intensivos en mano de obra como la construcción y al aumento en los costos laborales reales generada por la entrada en vigencia de la ley 100 que incremento los aportes al Seguro Social, SENA, Bienestar Familiar y Cajas de Compensación.

Con lo que respecta al desempleo concluimos que la reactivación no ha sido lo suficientemente dinámica para absorber la fuerza de trabajo creciente. La recuperación económica iniciada en el 2000 apenas ha sido suficiente para frenar la tasa de desempleo que se desborda de periodos anteriores.

Por regiones la situación del desempleo no es más alentadora, sobretodo en zonas fronterizas, para nuestro caso lo es la ciudad de Pasto que geográficamente se encuentra relegada en comparación con otras áreas metropolitanas, además su bajo desarrollo productivo y su tendencia a la terciarización y no a la industrialización no le permite generar mayores fuentes de empleo, esto lo da a conocer el informe de empleo de la Cámara de Comercio de Pasto del año 2003.

La tasa de desempleo de la ciudad de Pasto se ha constituido a lo largo de la historia en una de las más altas del país, siendo para la última década en promedio de 18.9% superior a la tasa de desempleo medida en las siete áreas metropolitanas (ver cuadro 4). El incremento de la tasa de desempleo llegó a su punto máximo en el 2000 con un 21.3% obedece a fenómenos relacionados con: el estancamiento del sector de la construcción; problemas de competitividad del agro nariñense y diversas reformas administrativas tanto a nivel municipal como departamental.

Cuadro 5. Indicadores del Mercado Laboral Municipio de Pasto. 2002-2003

CONCEPTO	2002		2003	
	Jul-Sep	Oct-Dic	Jul-Se	Oct-Dic
Población en Edad de Trabajar %	74,1	74,2	74,5	74,6
Tasa Global de Participación %	67,8	67,4	67,3	67,2
Tasa de Ocupación %	56,4	56,6	54,8	54,6
Tasa de Desempleo %	16,8	16	18,6	18,7
Tasa de Subempleo %	43	43,2	36,7	33,3
Población Total	358.000	360.000	366.000	367.000
Población en Edad de Trabajar	256.000	267.000	273.000	275.000
PEA	180.000	180.000	184.000	185.000
Ocupados	150.000	151.000	150.000	150.000
Desocupados	30.000	29.000	34.000	35.000
Inactivos	85.000	87.000	89.000	90.000

Fuente: DANE – Encuesta Continua de Hogares. 2003

Si bien es preocupante la **tasa de desempleo** que presenta la ciudad de Pasto, también lo son las altas **tasas de subempleo**. El subempleo se ubica en el 36.7% en el tercer trimestre del 2003, cifra que indica las malas condiciones laborales de los trabajadores (ver cuadro 5).

Para el último trimestre del 2003 la PEA (Población Económicamente Activa) en Pasto, es de 185.000 personas que constituyen el 50.4% de la población total. En un año ingresan 6.500 personas a la PEA, de las cuales sólo 3.000 consiguen un puesto de trabajo. En la ciudad existen actualmente 35.000 desocupados y 150.000 ocupados, en esta población se incluyen los subempleados que aproximadamente corresponden a 49.500 trabajadores (ver cuadro 5).

El fenómeno de **subempleo** en la ciudad de Pasto se percibe principalmente en el sector comercio y de servicios donde la contratación laboral se hace en forma verbal y no cubre ningún tipo de prestación social; este fenómeno se presenta sobre todo en épocas de fiesta navideñas, año nuevo, semana santa, temporada escolar entre otras. Igualmente esta tasa cubre algunas ventas callejeras como las de casetas y carros de dulces.

4.2.3 Tasa de Inflación.

Cuadro 6. Comparativo Índice de Precios al Consumidor IPC Nacional - Pasto (%) 2000-2004

AÑOS	INFLACIÓN NACIONAL	INFLACIÓN PASTO
2000	8.8	10.5
2001	7.6	8.1
2002	7	8.8
2003	6.5	4.9
2004p	4.59	5.5

Fuente: DANE. P: Información Provisional.

El menor índice de inflación beneficia a los colombianos en la medida en que se incrementa su capacidad adquisitiva. Los resultados de la baja en la inflación están explicados en parte por la caída en la demanda

agregada, por la disminución del precio de algunos bienes no transables como arriendos y por el buen desempeño de las cosechas.

La consolidación de la inflación de un dígito a partir de 1999, fue posible gracias a la definición de una política monetaria prudente que siempre tuvo como objetivo lograr la estabilidad de precios y permitir el cumplimiento de la meta de inflación, pero cuidándose de facilitar la recuperación de la economía.

Las cifras de inflación muestran un comportamiento que aún siendo decreciente acorde con las políticas macroeconómicas del Gobierno Nacional, para Pasto este indicador es superior al Nacional para la mayoría de los años analizados. A partir de 1998, la tendencia continúa con el IPC de Pasto superior al Nacional a excepción del 2003 (ver cuadro 6).

Este comportamiento está asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar el consumo de productos de salud, educación, transporte y otros frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario los cuales representan casi el 78% entre los cuales se destacan los alimentos con cerca del 40%⁵²

4.2.4 Exportaciones e Importaciones. Nariño es un departamento de bajo perfil exportador ya que su **balanza comercial** en los últimos años ha sido **deficitaria** en un promedio del 2%⁵³, para el año 2001 el déficit se incrementó por el mayor ritmo de crecimiento de las importaciones en 82.05% y una disminución de las exportaciones del 15.37%⁵⁴ que se debió principalmente a la disminución de las ventas del mercado de camarones y el aceite de palma, lo que provocó una balanza deficitaria de US\$-81.597.853 (ver cuadro 7).

⁵² Colombia. Gobernación de Nariño. **VISIÓN NARIÑO 2030**. Op. Cit., p. 206.

⁵³ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. **Tras la Huella de Nariño**. San Juan de Pasto: sn, Julio 10 de 2000. p. 1.

⁵⁴ Colombia. Banco de la República. **Informe de Coyuntura Económica Regional**, San Juan de Pasto: sn, agosto, 2003. p. 22.

El Departamento de Nariño desde 1998 viene presentando contracción en sus ingresos por exportación. Durante el año 2003 las exportaciones alcanzaron los US\$ 27.924.279 lo cual significó una caída del 2.6% con respecto al año anterior cuando alcanzo la cifra de US\$ 28.714.248. Esta disminución en las exportaciones se explica por el comportamiento negativo del sector industrial (-9.8%) y el grupo del sector agropecuario silvicultura, caza y pesca (-10.4)⁵⁵; dentro del sector industrial se destaca la caída en maquinaria y equipo, textiles y prendas de vestir y minerales no metálicos⁵⁶.

Las exportaciones de Nariño en la última década han sido de **tradición agrícola y pesquera**, constituyendo el 99% de las exportaciones totales del departamento para el año de 1998, por su parte la producción agrícola participó con un 51% de las exportaciones de la región para el mismo año, representada por productos agropecuarios y agroindustriales concentrados en el centro del Departamento. La pequeña y mediana empresa aportan tan solo con el 1% de las exportaciones.⁵⁷

El destino de las mayores exportaciones de los productos nariñenses para el periodo 1998-2002 se hacen en un 57% a los mercados de Norte América y Europa, de los cuales el 29% se exportó a Estados Unidos, y el 28% restante al Reino Unido y el 23% al Ecuador, dado por la dolarización de la moneda ecuatoriana.⁵⁸

En cuanto a las importaciones que Nariño realiza están relacionadas con productos alimenticios y vegetales que en su conjunto representan el 70% de las mismas, así mismo, se importa aceite de sardina, pastas y aceite sin coser. El 5% de las importaciones está representado en maquinaria y equipo, especialmente motores Diesel, motores electrónicos, aparatos para soldar, aparatos de comunicación y vehículos. Las importaciones provienen en un 88% del Ecuador y el 3% de Estados Unidos especialmente la maquinaria y equipo, el 9% restante

⁵⁵ Colombia. Ministerio de Comercio Exterior. **Perfil de Comercio Exterior Nariño**. sl: Dirección de Promoción y Cultura Exportadora, Junio 2002. p. 12.

⁵⁶ Colombia. Banco de la República. **Informe de Coyuntura Económica Regional**, II semestre de 2003. San Juan de Pasto: sn, marzo. 2004.p. 25.

⁵⁷ Colombia. Gobernación de Nariño. **Visión Nariño 2030**, Op. Cit., p. 205.

⁵⁸ Colombia. Banco de la República. **Informe de Coyuntura Económica Regional**, Op. Cit., p. 25.

corresponde a importaciones diversas provenientes de diferentes países.⁵⁹

El comportamiento de la balanza comercial en la última década a presentado un saldo deficitario, que para el año 2003 fue de US\$ - 46.666.306, este resultado deficitario se dio por la participación de la importaciones en el comercio global de un 72.8%, mientras que las exportaciones alcanzaron apenas el 27.2% (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Balanza Comercial de Nariño (1998-2003)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 Julio
Importaciones de Nariño (1998-2003)	67.836.196	66.534.521	86.371.130	103.575.308	77.933.497	74.590.585	31.343.545
Exportaciones de Nariño (1998-2003)	45.761.971	30.816.211	23.257.662	21.977.455	28.714.248	27.924.279	26.561.069
Balanza Comercial Nariño (1998-2003p)	-22.074.225	-35.718.310	-63.113.468	-81.597.853	-49.219.249	-46.666.306	-4.782.477

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, DANE

Cálculos: Cámara de Comercio de Pasto

(p): Provisional

Entre los principales acuerdos que benefician el comercio de Nariño encontramos: La Unión Europea quien es el principal destino para la exportación de productos nariñenses especialmente Inglaterra que importa gran parte de la producción de aceite de palma del departamento, por otra parte los países miembros de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) se constituyen en el tercer socio comercial de Nariño, ya que en el periodo 1998-2002 presentó el mayor crecimiento de las exportaciones. A partir del año 1999 comenzó un proceso exportador con el G-3 (Venezuela, México y Colombia) destacándose el aceite de palma con el 74% de dichas exportaciones.⁶⁰

⁵⁹ Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. *Estudio Sobre Comportamiento del Comercio Binacional Colombo- Ecuatoriano*. San Juan de Pasto: Consejería Presidencial de Fronteras, enero 2000. p. 25.

⁶⁰ Colombia. Cámara de Comercio. *Exportaciones de Nariño*. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio de Pasto, 2003. p. 5.

4.3 EMPRESAS MATRÍCULADAS Y RENOVADAS EN LA JURISDICCIÓN Y SU GENERACIÓN DE EMPLEO. El número de empresas matriculadas y renovadas en la jurisdicción presenta una tendencia creciente entre los años 2001-2003, las cuales han pasado de 8.914 empresas a 10.464, demostrando el potencial de la población nariñense para generar empresa (ver cuadro 8).

El mayor número de empresas registradas entre el 2001-2003 corresponde al comercio pasando de 5.200 empresas en el 2002 a 6.138 empresas para el 2003, lo que reafirma una marcada tendencia a la terciarización de la economía de la jurisdicción, por lo cual se debe propender por impulsar políticas que fortalezcan este sector, además porque este sector se constituye en la mayor fuente generadora de empleo lo que confirma la vocación comercial de la región y del departamento en general, ya que ha pasado de generar 9.432 empleos en el 2001 a 12.246 empleos en el 2003; en segundo lugar se encuentra la industria y en tercer lugar transporte y telecomunicaciones.

Comparado el número de empresas registradas en la industria, éstas generan una proporción mayor de empleos que el comercio, por lo que se debería propender aún más por fortalecer los sectores industriales que son los más importantes en lo que ha generación de empleo se refiere (ver cuadro 8).

Es importante destacar que en los últimos años 2001-2003, en general el número de empresas registradas en la jurisdicción se han incrementado, pero en cuanto a la generación de empleo se refiere, esta situación ha variado ya que entre el 2001 y 2002 se observa un crecimiento positivo en la generación de empleo el cual pasó de 23.453 a 29.442 empleos, mientras que para el año siguiente esta situación fue negativa, pues este incremento se vio reducido a 25.689 empleos, debido en gran medida al fenómeno de desempleo que se dio en la construcción por su desaceleración, pues pasó de generar 5.321 empleos para el 2001 a 669 empleos en el 2003 (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Empresas Matriculadas y Renovadas según Actividad Económica en la Jurisdicción, Número total de Empresas y Generación de Empleo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL EMPRESAS			TOTAL EMPLEO		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
AGRICULTURA Y PESCA	59	64	81	109	207	454
EXPLOTACIÓN DE MINAS	6	13	11	43	95	83
INDUSTRIA	738	791	913	1.954	2.576	2.623
ELECTRICIDAD	9	11	15	632	876	905
CONSTRUCCIÓN	140	164	148	5.323	5.821	669
COMERCIO	5.200	5.622	6.138	9.432	11.535	12.246

HOTELES Y RESTAURANTES	719	744	920	1.419	1.742	2.143
TRANSPORTE Y TELECOMUN.	304	457	595	1.046	1.589	1.904
SERV. DE INTERMEDIAC. FINANCIERA	121	138	131	152	204	208
ACTIVIDAD INMOBILIARIA	530	520	571	989	1.806	1.648
ADMÓN. PUBLICA Y DEFENSA	19	9	14	56	35	48
EDUCACIÓN	92	100	114	382	500	523
SALUD	196	203	216	548	998	1.110
OTROS SERVICIOS	781	824	597	1.368	1.458	1.125
TOTAL	8.914	9.660	10.464	23.453	29.442	25.689

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

En cuanto al tamaño de las empresas, las micro empresas registran el mayor número de matrículas para los años 2001-2003, pasando de 8.804 a 10.309 empresas entre los años que se realiza la comparación. Dentro de las microempresas el sector más representativo ha sido el comercio pasando de 5.141 empresas para el 2001 a 6.054 para el 2003 (ver cuadro 9).

Si se tiene en cuenta el tamaño de las empresas en cuanto a la generación de empleo, son las microempresas, las que mayor aporte realizan en la generación de empleo pasando de 14.080 empleos para el 2001 a 19.299 para el 2003. Las microempresas del sector comercio son las que más empleo generan seguidas por la industria, por lo que se debería propender por establecer políticas encaminadas a fortalecer las microempresas de la ciudad, puesto que se constituyen en una solución factible para mitigar en cierta medida el problema de desempleo que vive nuestra región (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Empresas Matriculadas y Renovadas según Actividad Económica de la Microempresa en la Jurisdicción, Número total de Empresas y Generación de Empleo

ACTIVIDAD ECONÓMICA	MICROEMPRESA					
	TOTAL DE EMPRESAS			TOTAL EMPLEO		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
AGRICULTURA Y PESCA	59	64	79	109	207	426
EXPLOTACIÓN DE MINAS	5	12	10	28	81	69
INDUSTRIA	719	767	895	1.448	1.818	2.042
ELECTRICIDAD	6	6	11	12	31	84
CONSTRUCCIÓN	134	155	141	262	502	369
COMERCIO	5.141	5.544	6.054	7.341	8.780	9.774
HOTELES Y RESTAURANTES	716	737	912	1.342	1.455	1.847
TRANSPORTE Y TELECOMUN.	298	444	585	521	739	1.084
SERV. DE INTERMEDIAC. FINANCIERA	121	138	131	152	204	208
ACTIVIDAD INMOBILIARIA	524	513	563	889	1.318	1.361
ADMÓN. PUBLICA Y DEFENSA	19	9	14	56	35	48
EDUCACIÓN	90	97	112	302	365	443
SALUD	192	196	208	382	557	498
OTROS SERVICIOS	780	823	594	1.236	1.326	1.046
TOTAL	8.804	9.505	10.309	14.080	17.418	19.299

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

4.4 ENTORNO POLÍTICO. En los últimos años el Gobierno Nacional ha dispuesto de diferentes Leyes que afectan directamente el desempeño de las empresas y por tanto el quehacer de la Cámara de Comercio, entre las más importantes tenemos:

- **Ley 100 de 1993**

Por medio de esta ley el Gobierno crea el sistema de seguridad integral y otras disposiciones.

La seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que dispone el trabajador y la comunidad para gozar de una mejor calidad de vida en el territorio nacional.

El sistema a la seguridad social ocasionó, que las empresas no aumenten sus nóminas para evitar la carga prestacional que con la aplicación de la Ley 100 tienen que cumplir. Sin embargo, el Gobierno Nacional tiene como objetivo básico de la Ley, dar mayor cobertura en la prestación de servicios, especialmente a la población colombiana más vulnerable.

- **Ley 590 del 2000**

Los objetivos de esta Ley están enmarcados en una serie de acciones, que propenden por el fortalecimiento de las MIPYMES, a través de mecanismos como la apertura de mercados tanto para la compra de insumos, como la venta de sus productos, bienes o servicios, apoyo tecnológico, formación humana y apoyo financiero. Todo lo anterior contando con el sector público y privado.

Lo importante de esta Ley es que si se da una efectiva aplicación redundará en beneficio directo para aquellos empresarios que decidan acogerse a ella, contando siempre con el apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto quien está comprometida con el apoyo a los empresarios de la Jurisdicción.

• **Política Comercial La Ley 812 de 2003**

El Plan Nacional de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario *del Presidente de la República de Colombia Álvaro Uribe Vélez*, establece que el Gobierno Nacional trabajará en la inserción de Colombia en el entorno internacional, que las relaciones bilaterales promoverán los intereses económicos y comerciales, buscando incentivar la inversión. En el caso particular de Estados Unidos, el Plan Nacional de Desarrollo también establece que se debe avanzar en el aprovechamiento de las preferencias unilaterales y que se harán esfuerzos dirigidos a consolidar un acuerdo de libre comercio con dicho país.

• **Impuesto al Patrimonio**

El Gobierno Nacional por medio de la ley 863 de 2003 creó el impuesto al patrimonio para los años gravables 2004, 2005 y 2006. Este impuesto lo pagarán las personas naturales y jurídicas, contribuyentes del impuesto de renta que al primero de enero de cada año gravable posean un patrimonio líquido superior a 3.000.000.000 (valor año base 2003).

Este impuesto no será deducible o descontable en el impuesto sobre la renta, la tarifa del impuesto al patrimonio es del cero punto tres por ciento (0.3%) de la base gravable establecida.

• **Planes de Gobiernos: Nacional, Regional y Local**

Los planes de desarrollo son la expresión legal y formal de la política económica y de su lectura debe inferirse cual es el peso que tiene la política social⁶¹.

Para la Cámara de Comercio de Pasto es importante tener en cuenta las líneas de acción de los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal, ya que estas se constituyen en cierta medida en las directrices a seguir por parte de la Cámara de Comercio quien desempeña un papel como gestora e impulsadora del desarrollo regional.

⁶¹ CORREDOR, Consuelo. *De la Crisis de la Intervención*. En: Poéticas Sociales en Colombia 1980-2000. Bogotá: CINEP y CONCIENCIAS, julio 2002. p. 76.

Cuadro 10. Líneas Estratégicas de Acción según Planes de Gobierno al 2004

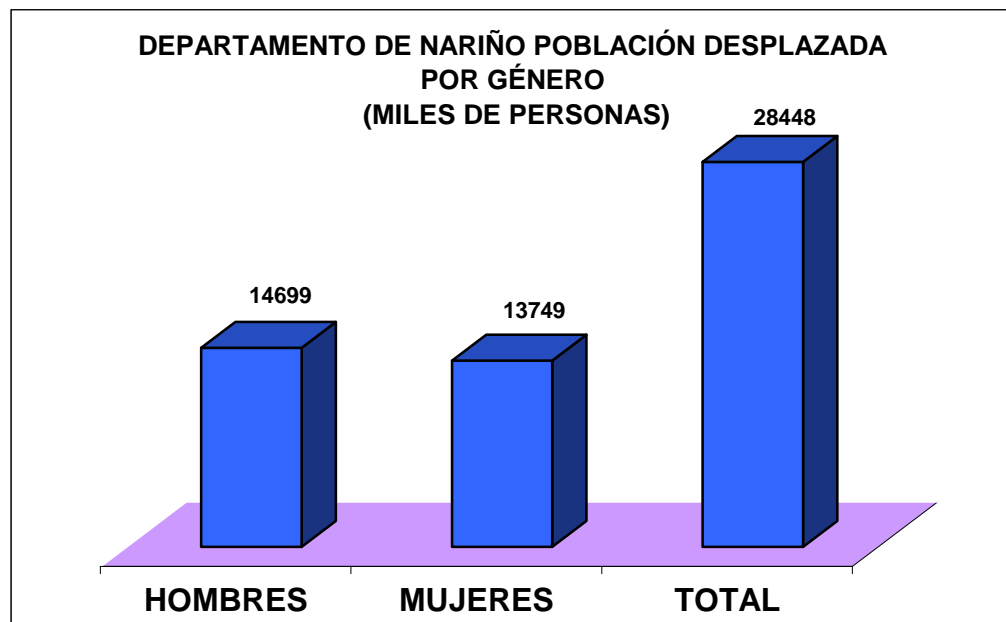
EJES ESTRATÉGICOS DE LOS PLANES DE GOBIERNO		
Plan de Desarrollo Nacional 2002-2006 “Hacia Un Estado Comunitario” Álvaro Uribe Vélez Presidente de la República	1	Seguridad Democrática
	2	Crecimiento económico sostenible y generación de empleo
	3	Renovación de la administración pública
	4	Proyectos de inversión regionales
Plan de Desarrollo Departamental 2004-2007 “La Fuerza del Cambio Continúa” Eduardo Zúñiga Erazo Gobernador de Nariño	1	Gobierno con transparencia, legitimidad y seguridad
	2	Transformación de la realidad social hacia un modelo equitativo
	3	Educación para la formación integral del nariñense
	4	Armonía con la naturaleza
	5	Integración Territorial
	6	Camino hacia la competitividad
Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 “Pasto Mejor” Raúl Delgado Guerrero Alcalde Municipal	1	Convivencia, Seguridad y Justicia
	2	Empleo y productividad
	3	Servicios Públicos, Prioridad Agua
	4	Desarrollo y Calidad de Vida Humana
	5	Desarrollo y Calidad de Vida Rural
	6	Cultura y Autoestima colectiva

Fuente: La Presente Investigación

4.5 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

4.5.1 Migración y Desplazamiento. El continuo movimiento migratorio campo ciudad, ha estado motivado por la búsqueda de un mejor nivel de vida y mayores oportunidades de trabajo, igualmente la migración ha sido forzada por las acciones del conflicto armado y la violencia en general y al programa de erradicación de cultivos de uso ilícito, lo que ha llevado al abandono de la actividad primaria; además estas migraciones han generado brotes de inseguridad social en las ciudades a las que se desplazan, éstas no cuentan con la posibilidad de brindarles empleo ni bienestar social, además se evidencia que la situación socioeconómica de las familias desplazadas refleja la insatisfacción de sus necesidades básicas en vivienda, trabajo, salud y educación. En el departamento de Nariño se tiene una población desplazada de 28.448 personas, de las cuales 14.699 (51.67%) son hombres y 13.749 (48.33%) son mujeres (ver figura 1).

Figura 1. Población Desplazada por Género



Fuente: Red de Solidaridad Social, marzo de 2003.

Los diferentes planes de gobierno han adoptado políticas encaminadas a impedir y prevenir la generación de nuevos desplazamientos, a través de sistemas no convencionales como la promoción de delegados internacionales para la protección humanitaria en diferentes municipios, la ampliación de la presencia estatal en las zonas de riesgo, además de adelantar programas que no solo respondan a la promoción de acciones de seguridad alimentaria, salud, agua potable y saneamiento básico, sino también la reincorporación de las víctimas del desplazamiento a una vida social, política y económica plena.

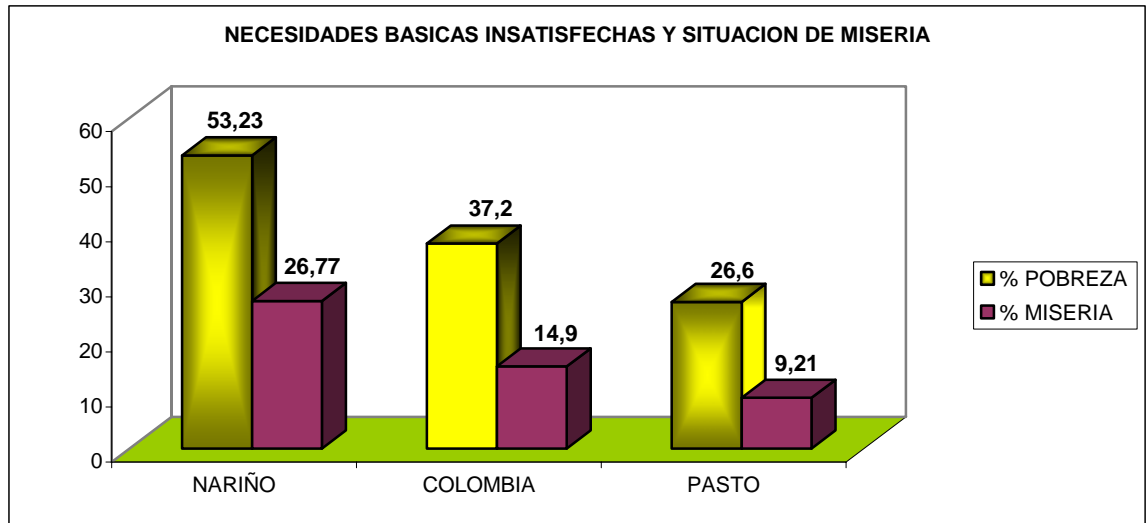
4.5.2 Calidad de Vida. Según los resultados del Censo de 1993, en el Departamento de Nariño del total de la población 1.696.656 habitantes, el 53.2% de la población total tiene necesidades básicas insatisfechas, frente al NBI nacional, que es del 37.2% y para la ciudad de Pasto del 26.6% (ver figura 2). Los municipios con más alto índice de NBI son: El Rosario con 99.7%, Maguí Payán con 96.6%, y Providencia 96,2%⁶².

En el Departamento de Nariño el 15% de la población carece de vivienda adecuada, el 20.1% carece de servicios públicos adecuados, el 32.6% viven en hacinamiento crítico, el 11.3% reportan inasistencia escolar, el 16.6% tienen alta dependencia económica⁶³. El 26.7% de la población vive en miseria absoluta frente a la nacional que es del 14.9% y para la ciudad de Pasto es del 9.2% (ver figura 2).

⁶² Colombia. Gobernación de Nariño. *Plan de Desarrollo Departamental "Nariño Vive" 2001-2003*. San Juan de Pasto: sn, 2000. p. 58.

⁶³ Ibid., p. 62.

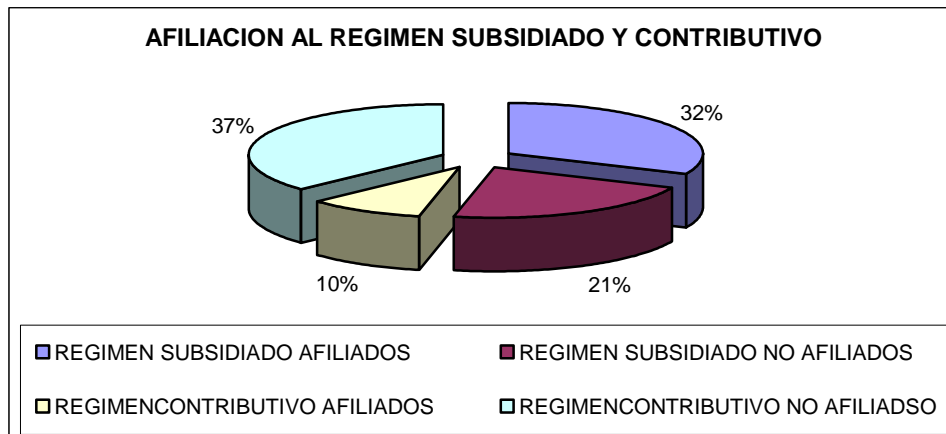
Figura 2. Necesidades Básicas Insatisfechas y Miseria



Fuente: Plan Visión Nariño 2030.

4.5.3 Salud. Según el Instituto Departamental de Salud de Nariño, la población afiliada al Régimen Subsidiado es de 519.364 habitantes (31.8%), al Régimen Contributivo están afiliadas 160.102 (9.8%); 350.675 habitantes (21.5%) aun no están afiliados por el Estado al Régimen Subsidiado y el 36.9% restante que corresponde a 601.952 habitantes no está afiliado al Régimen Contributivo a pesar de tener capacidad de pago, (se hace referencia a personas de estrato II o mayor) (ver figura 3). Esto nos permite concluir que estamos distantes del cumplimiento de la política enmarcada en la ley 100 de 1993, que preveía que el 100% de la población este afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Figura 3. Régimen Subsidiado y Contributivo



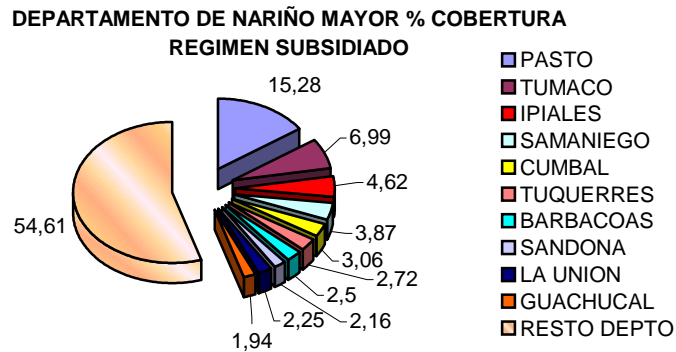
Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño. IDSN.2002

El aseguramiento está a cargo de las Entidades Promotoras de Salud "EPS" y las Administradoras del Régimen Subsidiado "ARS". En Nariño existen 17 ARS, de las cuales 3 son EPS, con el 35.4% de afiliados; 12 son ESS con el 59.8% de los afiliados y 2 Cajas de Compensación Familiar con el 4.8% de afiliados. Existen además 950 IPS, de las cuales el 42.6% se ubican en la ciudad de Pasto y el 57.4% en el resto del Departamento. Del total el 34% son públicas y el 66% son privadas o mixtas y canónicas. Por nivel de atención se distribuyen así: Nivel I 67.7%, Nivel II 0.6%, Nivel III 0.1% y sin clasificar el 31.5%⁶⁴

Pese a que se ha logrado una cobertura aceptable en el Departamento de Nariño con el Régimen Subsidiado, no se puede pasar inadvertido que aún queda un alto porcentaje de población por afiliar, quienes en su gran mayoría pertenecen a localidades en las que el índice de necesidades básicas insatisfechas es muy alto, se debe tener en cuenta además, que la población afiliada se concentra en algunos municipios como: Pasto, Tumaco e Ipiales con el 15.2%, 6.9%, 1.6% respectivamente (ver figura 4).

⁶⁴ Colombia. Gobernación de Nariño. *Plan de Desarrollo Departamental: Nariño Vive 2001-2003*. OP. Cit., p. 65.

Figura 4. Cobertura Régimen Subsidiado



Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño. IDSN.2002

4.5.4 Educación. En el Departamento de Nariño la educación, base del desarrollo de los pueblos y herramienta eficaz para la transformación de la estructura social, presenta una cobertura deficitaria, así: 28% en preescolar, 11.5% en básica primaria y 53.96% en básica secundaria y media. El índice de analfabetismo en el 2000 era de 19.5%, pero hoy, gracias a las acciones emprendidas, ha disminuido 10%⁶⁵.

Las cabeceras municipales cuentan con 183 establecimientos de primaria, 73.507 alumnos y 2.896 profesores; 133 establecimientos de educación media, 59.246 alumnos y 3.689 profesores; el sector rural cuenta con 72 establecimientos de preescolar, 1.611 alumnos y 78 profesores; 1933 establecimientos de primaria, 93.700 alumnos y 4.195 profesores; 63 establecimientos de educación media, 7.069 alumnos y 721 profesores (ver cuadro 11); tiene 10 centros que ofrecen formación universitaria profesional, técnica profesional, y tecnológica profesional; el Sena (1994) dictó 663 cursos en diferentes áreas técnicas a 13.273

⁶⁵ Colombia. Gobernación de Nariño. *Plan de Desarrollo Departamental: Nariño Vive 2001-2003*. OP. Cit., p.30 .

alumnos⁶⁶ lo que demuestra que el Gobierno Departamental si se ha preocupado por impulsar la educación para el departamento de Nariño.

Cuadro 11. Educación en el Departamento de Nariño

NIVEL EDUCATIVO	CABECERA MUNICIPAL		
	ESTABLECIMIENTOS	ALUMNOS	PROFESORES
PRIMARIA	183	73507	2896
EDUCACIÓN MEDIA	133	59246	3689
NIVEL EDUCATIVO	RURAL		
	ESTABLECIMIENTOS	ALUMNOS	PROFESORES
PREESCOLAR	72	1611	78
PRIMARIA	1933	93700	4195
EDUCACIÓN MEDIA	63	7069	721

Fuente: Plan de Desarrollo Departamental Nariño Vive 2001-2003

En lo que hace referencia a la educación universitaria en Nariño el 64.13% de estudiantes matriculados en instituciones de Educación Superior, está en las universidades privadas y solo el 35.87% estudian en la Universidad de Nariño, la única de carácter pública en el Departamento. Se puede afirmar que el departamento de Nariño ha avanzado significativamente, esto lo demuestra la presencia de 127 programas en las instituciones de educación superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la permanencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Educación Superior en Nariño 2003

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	PROGRAMAS
Universidad de Nariño	6.523	193	46
Universidad Mariana	2.916	144	29
Universidad Cooperativa	3.370	368	9

⁶⁶ Colombia. Gobernación de Nariño. *Plan de Desarrollo Departamental: Nariño Vive 2001-2003*. OP. Cit., p. 32.

CESMAG	2.180	231	16
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1.516	N.D.	N.D.
Universidad Pontificia Javeriana	339	N.D.	N.D.
Universidad Santo Tomas	228	N.D.	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	6
Fundación Universitaria San Martín	720	123	5
ESAP	272	70	3
TOTAL	18.183	1.214	127

Fuente: Visión Nariño 2030

4.6 ENTORNO DEMOGRÁFICO

4.6.1 Censos de Población. De donde es importante anotar que 7.4% es población indígena, el 18.3% población negra, 74.3% población mestiza y 49.1 hab/km² es la densidad de población nariñense⁶⁷.

La población colombiana viene creciendo lentamente, y se detecta una permanente migración del campo a la ciudad y un constante predominio del número de mujeres respecto a los hombres, además de una mayor generación de los fenómenos de desplazamiento.

La población de Nariño es aproximadamente 1.700.000 personas, de las cuales 865.457 son hombres y 831.191 mujeres; además del total el 57.7% de personas se ubican en las zonas rurales, donde trabajan y viven en condiciones muy desfavorables (ver cuadro 13). A nivel nacional el departamento representa el 3.9% de la población total, concentrándose principalmente en los municipios de Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres y Samaniego (ver cuadro 13).

⁶⁷ Colombia. Gobernación de Nariño. *Visión Nariño 2030. Op Cit.*, p.11.

Cuadro 13. Aspectos Demográficos Nariño-Colombia 2002

POBLACION	NARIÑO	%	COLOMBIA	%
TOTAL	1.696.656	100	43.035.394	100
HOMBRES	865.467	51,0	21.311.973	49,5
MUJERES	831.191	48,1	21.723.428	50,5
URBANA	717.515	42,3	30.693.455	71,3
RURAL	978.970	57,7	12.341.939	28,7
TASA DE CRECIMIENTO		2,5		1,9

Fuente: DANE 2002

El municipio de Pasto tiene una población estimada para el 2.003 de 406.976 habitantes, de los cuales el 89.7% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto, y el 10.2% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del departamento. Según cifras del DANE en el 2002, del total de la población el 46.7% son hombres y el 53.3% son mujeres⁶⁸.

4.6.2 Tasa de Fecundidad y Natalidad. Según la Dirección Municipal de Seguridad Social en Salud (DMSSS) la tasa bruta de natalidad por mil habitantes para la ciudad de Pasto en el 2003 fue de 15.8% y la tasa general de fecundidad por mil habitantes fue de 46.3%⁶⁹.

4.6.3 Tasa de Mortalidad. Para Colombia en términos generales la mortalidad se ha mantenido constante con valores relativamente bajos. En 1983 fue de 497 por cien mil y en 1996 de 441. Durante este periodo se consolidó básicamente la disminución de las enfermedades transmisibles asociado con el mejoramiento de los niveles de educación, la ampliación de la cobertura de servicios públicos y el fortalecimiento de programas preventivos particularmente el de vacunación. Por otro lado el deterioro del ambiente y los estilos de vida eminentemente

⁶⁸ Colombia. Alcaldía Municipal de Pasto. *Plan de Desarrollo Municipal 2004-2006: Pasto Mejor*. San Juan de Pasto: sn, junio de 2004. p. 88.

⁶⁹ Ibid., p. 89.

urbanos explican los aumentos en las enfermedades por tumores y las cardiovasculares⁷⁰.

En Nariño la tasa de mortalidad para el año 2002 fue de 8.4%. Las principales causas están en las enfermedades cardiovasculares, tumores malignos, enfermedades infecciosas, homicidios y accidentes. Para la ciudad de Pasto esta tasa fue del 4.31%, de los cuales el 5.0% fueron hombres y el 3.7% mujeres⁷¹.

4.6.4 Valores y Cultura Ciudadanos. Valores de Identidad Nacional: el problema real que tiene Colombia como lo manifiesta Francisco Rosas Birry en su artículo "500 años de olvido" es la de identificar y crear su propia identidad. Está diversidad cultural, es la fuerza que tienen los pueblos para generar múltiples respuestas frente a los hechos cotidianos que los nuevos tiempos y retos le traen al país. Además, el acelerado cambio social de los últimos años, donde la migración campo-ciudad, convirtió al país rural en país urbano, han contribuido a generar violencia política y un clima de insatisfacción permanente. Así esta falsa identidad nacional no ha permitido ser conscientes de la capacidad creadora que existe y de las potencialidades que ofrece el país a la región.

Valores de la Familia: la familia es ante todo una fuente de vida, mirada no solo desde su función reproductiva, sino desde la posibilidad de crear un mundo de amor y respeto por las personas y las sociedades en general. La familia cumple con una función educadora, transmitiendo no sólo normas y códigos para la vida en sociedad, sino también un espacio de convivencia, en donde el sentido y el respeto a la vida son la experiencia de un modo de vivir.

En la recuperación de las instituciones tradicionales como es la familia, sobresale el deseo de formarla, en verla como una forma de proyectarse, el retorno al romanticismo, al hogar, a la amistad, al amor y a la lucha por una relación estable y duradera.

⁷⁰Colombia. Gobernación de Nariño. *Visión Nariño 2030*, San Juan de Pasto: Secretaria de Planeación Departamental, 2001. p. 35.

⁷¹ Colombia. Alcaldía Municipal de Pasto. *Plan de Desarrollo Municipal 2004-2006: "Pasto Mejor"*. Op. Cit., p. 95.

Valores de la Ciudadanía: la sociedad colombiana, pude describírsele como económicamente pujante, socialmente inequitativa y violenta, políticamente carente de partidos que expresen los intereses de las mayorías, culturalmente creativa, poblacionalmente joven.

En Colombia, a partir de agosto de 1991, existe una nueva Constitución Política que rige los deberes y derechos del nuevo ciudadano, entre ellos la democracia como una práctica cultural que implica muchas cosas, tolerancia, pluralismo, respeto, entre otros.

Según una encuesta difundida por el diario El Tiempo, concluye que para los jóvenes, los políticos son lo peor, es tal el desprestigio que para los encuestados es más dañina la política que la violencia de los grupos al margen de la ley.

Cultura: hablar de la dimensión cultural en el Departamento de Nariño es hablar de la diversidad étnica existente; es observar las diferentes formas de adaptación de los grupos humanos a los diversos ecosistemas que van desde los Andes hasta la zona costera; es analizar los sistemas de producción y las formas de comercialización que se han desarrollado con el paso de los siglos; es pensar en los diferentes elementos factores sociales, políticos, religiosos, económicos que interactúan y se entretajan para formar toda una gama de costumbres que se han institucionalizado en cada región convirtiéndose en las expresiones culturales de nuestra gente.

No se puede generalizar con pocos conceptos esta riqueza y complejidad cultural de nuestro Departamento; para planificar el manejo, protección y conservación de los recursos naturales, no se toma esa complejidad étnico - cultural como un elemento más a ser planificado, se debe partir de un principio de convivencia que consiste en "aceptar nuestras diferencias" en formas de vida, costumbres, formas de adaptación, colores, ideas, anhelos, ideologías y creencias, entre muchos otros aspectos que hacen parte de nuestra cultura regional.

4.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

De acuerdo a lo expresado por Alvin Toffler “En el mundo de hoy quien maneja realmente el poder es aquel que puede manejar la información de una manera eficiente y exitosa”⁷²

El desarrollo industrial de Colombia en los próximos años se dará en contexto del paradigma mundial de la innovación y la competitividad. El nuevo mundo del futuro, expresado en términos de “aldea global y aldea mundial”, ha comenzado a ser una realidad, en especial, a través de la aplicación masiva de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Las principales siete mega tendencias de este mundo del siglo XXI, en el cual se inserta el desarrollo tecnológico nacional, son las siguientes⁷³:

- Globalización, economía y competitividad.
- Sociedad del conocimiento y revolución científica y tecnológica.
- Cultura y pensamiento universal.
- Recursos humanos preparados para la investigación y el aprendizaje permanente.
- Adopción de un nuevo modelo de desarrollo sostenible y de preservación de recursos naturales.
- Ciencia y tecnología para el desarrollo humano y social.
- Dinámica geopolítica y nuevo orden mundial.

Pese a que por muchos años Nariño ha permanecido rezagado de la dinámica interna del país, no por esto se encuentra atrasado tecnológicamente, ya que a pesar de que hasta hace algunos años un

⁷² Revista Clase Empresarial. *Tecnología con Sabor Latino*, No 25. Santa fé de Bogotá: sn, julio 1995. p. 30.

⁷³ Colombia. Sistema Nacional de Innovación, Ministerio de Desarrollo Económico, Departamento Nacional de Planeación, colciencias. *Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad 2000-2010*. Bogotá: sn, diciembre 2000. p. 25.

computador era escaso y elevado en su precio, hoy en día, por los resultados de la Apertura Económica, éstos han disminuido significativamente su precio, mejorando substancialmente el trabajo tanto de las empresas como de las personas.

Sin Embargo, no sólo los computadores conforman el entorno tecnológico; también la investigación, la creación de Software a la medida, la inventiva y en sí, todo aquello que en un momento dado puede agilizar los procesos manufactureros de producción. Pero podría decirse que el computador y sus diversos accesorios, son aquellos bienes que más se han popularizado y que han pasado a ser uno de los elementos esenciales en la prestación de servicios, lo cual ha permitido mejorar la eficiencia y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, tanto públicas como privadas, sean de servicios o de producción.

Así mismo el análisis del entorno tecnológico contempla el apoyo directo al sector productivo, el apoyo a las iniciativas de investigación, transformación y adopción tecnológica que permitan la consecución de tecnología aplicada, especialmente para el desarrollo del sector agrícola, agroindustrial y psícola de la región. También para la pequeña, mediana y microempresa, especialmente para el subsector cueros y artesanías, las cuales requieren continuamente ajustarse a cambios en las formas de producción, para optimizar la materia prima y lograr productos de mejor calidad.

Sin embargo, en Nariño no existe hasta ahora un inventario de tecnología, que permita identificar las actividades y sectores de la región mejor dotados, simplemente se puede mencionar en forma general las comunicaciones, como un ente innovador a nivel nacional; las Universidades que manejan una tecnología teórica, más no aplicada por la escasa infraestructura en sistemas y telecomunicaciones; el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) el cual se aproxima a la tecnología aplicada tanto para el sector agropecuario como para el industrial, pero carece de recursos para su expansión en la región; y finalmente el Laboratorio de Diseño, el cual busca mejorar el desarrollo de los productos y lograr una asistencia técnica y extensión tecnológica permanente.

Ante esto, es necesario incrementar la inversión en tecnología; estudios, análisis e investigación de procesos, donde el sector privado y público unan esfuerzos para lograr el desarrollo tecnológico de la región.

4.8 COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

4.8.1 Principales Indicadores de Competitividad. Con el fin de abordar los problemas desde las regiones, los agentes tanto privados como públicos han incluido entre sus prioridades un interés creciente por la competitividad de las regiones y las ciudades, ya que intervienen favorablemente en los niveles de bienestar de la población.

En este contexto surge la iniciativa de ampliar y profundizar el conocimiento sobre el tema e impulsar acciones, desde el sector privado, para que la competitividad adquiera mayor importancia en la agenda pública de las regiones, y en su interacción con el gobierno nacional.

Por otra parte, se ha desarrollado por parte de CONFECAMARAS, un estudio que permite medir la competitividad de 23 departamentos de Colombia, con base en nueve factores correspondientes a las dimensiones agregadas en las que tienen lugar la acumulación, estructuración o desempeño de los factores productivos y de los procesos que afectan la productividad.

El primer factor se relaciona con la **Fortaleza de la economía** que se mide teniendo en cuenta las tendencias de las variables económicas y de cambio estructural recientemente ha ganado importancia la atención del Estado y la evolución en cada departamento del crecimiento, la distribución y la pobreza. Nariño ocupa el puesto 21 entre 23 departamentos por encima de Choco y Cauca, mientras que Bogotá, Valle y Antioquia ocupan los primeros lugares por su eficiencia.⁷⁴

El segundo factor se refiere a la **actuación del gobierno e instituciones** frente a la competitividad y el buen funcionamiento de los mercados; se tienen en cuenta la deuda pública los ingresos fiscales, gasto público, eficiencia del Estado, justicia y seguridad entre otros, del

⁷⁴ Colombia. Cámara de Comercio. *Diagnóstico de competitividad para el Departamento de Nariño*. Santa fe de Bogotá y San Juan de Pasto: sn, febrero de 1998. p. 35.

cual nuestro departamento no sale bien librado ya que ocupa el puesto 18⁷⁵.

Las **finanzas** son el tercer factor que mide la profundización y la eficiencia en el sistema financiero y en el mercado de capitales, este factor es importante ya que a través de la intermediación financiera se movilizan y asignan recursos con el propósito de dinamizar y mejorar la productividad de la producción, Nariño ocupa el puesto 17, acompañado por departamentos como Cauca que ocupa el último lugar⁷⁶.

La **infraestructura y tecnologías de información y comunicación** son un factor que evalúan el impacto de la infraestructura en el mejoramiento de la competitividad y son una muestra de desarrollo que garantizará en el largo plazo la permanencia de la región en el mercado internacional. Nariño en este renglón ocupa el puesto 15 siendo el líder Bogotá por estar en el primer lugar⁷⁷.

En cuanto al **recurso humano** como elemento de competitividad que relaciona las características de la población y del empleo a nivel departamental. En él intervienen la educación, la capacitación, las actitudes y los valores que ayuda a la formación del recurso humano y por lo tanto a lograr mayores niveles de desarrollo (Nariño puesto 20).

Nariño ocupa el puesto 19 en cuanto al factor ciencia y tecnología que mide los recursos y capacidades tecnológicas desarrolladas por las empresas e instituciones del departamento. La generación de las capacidades de innovación en **ciencia y tecnología** y la forma de talento humano constituyen una garantía para la industria del conocimiento y atrae inversión extranjera⁷⁸.

El factor **internacionalización de la economía** mide la relación comercial y de inversión de los departamentos con el mercado

⁷⁵ Colombia. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. **Escalafón de la Competitividad en Colombia para 2002**. Bogota: sn, 2002. p. 30

⁷⁶ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. **Escalafón de la Competitividad en Colombia para 2002**. Op. Cit., p.35

⁷⁷ MARTINEZ. **Nariño: Un Mundo Mejor si es Posible**. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. TENDENCIAS. Vol. IV. No. 1. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, julio de 2003. p. 154.

⁷⁸ Ibid., p. 154

internacional, en el cual Nariño ocupa el puesto 17 debido a que el departamento no está abierto a nuevas culturas regionales y extranjeras para atraer nuevos conocimientos⁷⁹.

En cuanto a gestión empresarial Nariño ocupa el puesto 14 debido a que no hay un eficiente **entorno empresarial** que influya en el desempeño de las empresas, el departamento debe poner mayor atención en este factor por cuanto el contexto actual de la globalización exige altos niveles de innovación, calidad y aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías⁸⁰.

En lo relacionado con el medio ambiente Nariño ocupa el preocupante puesto 20, ya que no hace un manejo adecuado de los recursos naturales existentes, ni aplica políticas para su preservación y atención. El medio ambiente es un indicador de competitividad en la medida en que sea determinante de la calidad de vida de las personas⁸¹.

4.8.2 Principales Obstáculos para la Competitividad. El Departamento de Nariño cuenta con una serie de factores críticos que afectan su competitividad y dificulta que las ventajas que tiene en diversos campos puedan expresarse plenamente. Esos factores hacen referencia a la **deficiente infraestructura**; deficiente, en el sentido de que no se aprovechan la ubicación geográfica y el puerto de Tumaco, el cual no está calificado para el arribo de embarcaciones de gran y mediano calado provocando que las exportaciones sean realizadas por otros puertos; además los aeropuertos existentes cuentan con serias limitaciones y no cuentan con las especificaciones internacionales⁸².

Otra limitante a destacar tienen que ver con las **carreteras** ya que solamente la Panamericana comunica al Departamento con el resto del país y otras naciones y cualquier problema que en ella se presente deja aislado al Departamento, frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre.

⁷⁹ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. **Escalafón de la Competitividad en Colombia para 2002**. Op. Cit., p. 40

⁸⁰ Ibid., p.56.

⁸¹ MARTINEZ. **Nariño: Un Mundo Mejor si es Posible**. Op Cit., p.154.

⁸² Colombia. Cámara de Comercio de Pasto. **Diagnóstico de competitividad para el Departamento de Nariño**. Op. Cit., p. 60.

La formación de **recurso humano** es otra limitante y de ello deriva la escasez de capacidad empresarial y dificulta la innovación tecnológica. Además las **empresas nariñenses son muy pequeñas** y no se ha incentivado el desarrollo de sociedades anónimas o cooperativas que faciliten la intervención a mercados mundiales, lo que refleja la **deficiente asociatividad** que se vive en nuestra región.

Hasta el presente no hay cadenas productivas de gran envergadura orientadas al mercado mundial, mientras se continúa con la estrategia de la explotación ineficiente de los recursos naturales. Por otra parte, los gobiernos territoriales no han tenido la capacidad de generar los suficientes recursos locales y por el contrario, dependen crecientemente de recursos de transferencias del gobierno central.

Las **dificultades de acceso al crédito** por parte de los diferentes sectores económicos afectan específicamente a la mayoría de pequeños y medianos productores; así como también, a la mayoría de las explotaciones agropecuarias, forestales, mineras y micro empresariales.

Este problema se manifiesta con el **exceso de trámites y las innumerables exigencias de garantía para la consecución de los créditos**. A esto se agrega la escasa oferta de dinero en el mercado, la débil capacidad de endeudamiento de los usuarios, los cupos limitados e inadecuados, el costo elevado y la demora en la entrega de los créditos, así como los plazos cortos para la amortización de los mismos. Produciendo efectos graves que repercuten, entre otros en la disminución del área sembrada, en el incremento de las tasas de desempleo, en el deterioro de los sectores productivos y la baja inversión⁸³.

Las condiciones de **inseguridad** en la región Nariñense son una seria limitación para el avance de una economía competitiva. Debido a la presencia de Grupos armados al margen de la ley, que no solo han ocasionado el desplazamiento forzado de las personas sino un clima de incertidumbre para la inversión nacional y extranjera, así como altos costos financieros adicionales a las empresas⁸⁴.

⁸³ ROMERO, Alberto. **Contexto Socioeconómico de Nariño**. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, octubre de 1995. p. 32.

⁸⁴ Colombia. PBEST ASESORES. **Diagnostico de competitividad para el departamento de Nariño**. Bogota y Pasto: CEPLAN, Febrero de 1998. p. 152.

La baja competitividad del sector turismo, se debe a la escasa presencia de aerolíneas y las limitadas operaciones de vuelo, que son únicamente diurnas; además a la escasa o casi ***nula información y difusión del turismo departamental y el problema de inseguridad antes mencionado***⁸⁵.

⁸⁵ PBEST ASESORES. Op. Cit., p. 25.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 DESCRIPCIÓN GLOBAL

La Cámara de Comercio de Pasto se ha venido transformando para hacer de la institución una organización de excelencia y competitiva; es decir, lograr un mejor desempeño interno de la entidad, desplegar un trabajo en equipo más responsable y hacer de la innovación permanente una respuesta al desarrollo y modernización institucional. De otra parte la Cámara de Comercio de Pasto por su importancia y trascendencia en la región se ha convertido en la vocero de la comunidad reclamando y exigiendo el cumplimiento de compromisos y derechos adquiridos con y por el Estado y la clase dirigente.

La inserción de la Cámara al entorno político, social, económico y tecnológico es lo que ha permitido asegurar el camino hacia el logro de la excelencia. Así mismo, la Cámara por su conocimiento del Departamento y de la región en general ha venido trabajando en diferentes aspectos como: El Comercio Internacional, La Competitividad, La Pequeña y Mediana Empresa y El Desarrollo Regional, con proyectos, capacitaciones y trabajos individuales, así como con la cooperación de diferentes instituciones.

Hasta el momento es satisfactorio el trabajo que desempeña la Cámara de Comercio en su jurisdicción y en la región en general, ya que como institución ha mejorado su imagen en el desempeño administrativo estimulando el espíritu y desarrollo empresarial. Sin embargo, aún falta consolidar algunos aspectos para que el trabajo cada vez sea mejor y con un mayor impacto. Es importante mencionar que la entidad lleva un proceso de transformación que ha permitido mejorar la imagen de la institución ante la comunidad empresarial en general. Se automatizaron ciertas operaciones y trámites y en sí se agilizó el proceso de matrículas, renovaciones y liquidaciones.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.2.1 Junta Directiva. La Junta Directiva es la máxima autoridad de la institución, es ella la encargada de fijar las políticas, la orientación y el devenir de la institución.

Dentro de los compromisos adquiridos por los miembros de la Junta, se destaca especialmente su actuación cuando se desarrollan programas en beneficio del sector empresarial y comercial de la jurisdicción, puesto que son ellos quienes por su experiencia y trabajo diario conocen la problemática empresarial.

5.2.2 Presidencia Ejecutiva. El presidente ejecutivo planifica, dirige, coordina y controla el desarrollo interno y externo de la institución, cumpliendo los objetivos y delineamientos trazados por la Junta Directiva.

5.2.3 Áreas Funcionales.

* **Departamento Jurídico y de Registros Públicos:** a través del Departamento Jurídico y de Registros Públicos, la Cámara de Comercio de Pasto cumple las funciones encomendadas por el legislador de llevar los registros públicos, es decir, el mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, que sirven para certificar una serie de actos, documentos y contratos, impartiendo con el respaldo de la firma la legalidad de los mismos y cuyo conocimiento resulta de interés para la seguridad de terceros, contribuyendo de esta manera a la moralidad en la vida de los negocios.

* **Departamento Administrativo y Financiero:** el Departamento Administrativo y Financiero debe lograr la integración de los procesos existentes en la Cámara de Comercio de Pasto alcanzando una adecuada ejecución y un orden de todas las actividades que se realizan en cada sección por parte de los funcionarios que ejecutan proyectos, capacitaciones, suministros, etc. A la vez debe hacer énfasis en la racionalización de los recursos y logro de un manejo eficiente. De igual manera, debe procurar la administración adecuada de servicios que

generan ingresos, logrando una maximización de las utilidades; así como la generación de propuestas de alternativas financieras que contribuyan a la solidez institucional.

Unidad de Sistemas: la Unidad de Sistemas planifica, coordina y controla el desarrollo de los sistemas de cómputo a corto, mediano y largo plazo de la entidad.

Centro de Convenciones: la Cámara de Comercio de Pasto tiene a disposición del público diversos espacios funcionales, entre los que se encuentra el Centro de Convenciones, el cual cuenta con un auditorio, salones adicionales y espacios conexos que han sido utilizados como halls de exposiciones para la realización de una gran variedad de eventos como: exposiciones de pintura, artesanías, muestras comerciales, seminarios, talleres, conferencias, conciertos, ceremonias de graduación y clausura, entre otros.

* **Departamento de Desarrollo Empresarial:** el Departamento de Desarrollo Empresarial es la dependencia encargada de la preparación y ejecución de las acciones encaminadas a buscar el desarrollo del sector empresarial de la región. Se constituye en el enlace entre la institución y sus clientes representados en los afiliados y matriculados a la Cámara de Comercio de Pasto.

* **Oficina de Veedurías Ciudadanía:** la oficina de Veedurías Ciudadanas tiene bajo su responsabilidad dirigir y orientar a la comunidad para que de manera oportuna participe en forma directa o a través de las organizaciones civiles, institucionales o gremiales, en los procesos que permitan controlar y hacer transparente la administración de los recursos públicos y las inversiones en proyectos y obras de interés social.

* **Centro de Desarrollo Empresarial:** el Centro de apoyo empresarial busca desarrollar procesos de capacitación, asesoría administrativa y técnica integral sectorial, dando prioridad a aquellas actividades empresariales que representen dinamismo y gran potencial de crecimiento y desarrollo. De igual manera, analiza empresas de diferentes actividades y sectores para potenciarlas y desarrollar nuevas habilidades que les permita transformar hábitos e identificar oportunidades en el mercado.

* **Departamento de Planeación e Investigaciones Económicas:** el Departamento de Planeación, tiene bajo su responsabilidad, la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo institucional y la presentación de estadísticas permanentemente actualizadas como un aporte de la institución al estudio regional y Nacional sobre la situación socioeconómica del Departamento de Nariño.

* **Seccionales Túquerres y La Unión:** en la oficinas se tiene la responsabilidad de planear, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para un óptimo funcionamiento de la oficina seccional de la Cámara de Comercio de Pasto.

5.2.4 Servicios Ofrecidos

- ***Servicios Delegados por el Estado.***

Registros Públicos: la Cámara de Comercio de Pasto como una organización del Estado presta servicios delegados por este como: otorgarle formalidad a las empresas y publicidad a sus actos y ayudar con eficiencia a resolver controversias.

La Ley delegó en las Cámaras de Comercio, el manejo de algunos registros como: el mercantil, de proponentes y el EPSAL (Entidades Privadas sin Animo de Lucro) que tienen como finalidad darles publicidad y oponibilidad a los hechos y actos de mayor relevancia dentro del mercado.

La eficiencia con que estas instituciones presentan este servicio, le permite al gobierno y a las empresas privadas tener una información confiable y valiosa a nivel comercial, a disposición de toda la comunidad.

- ***Servicios de Apoyo Empresarial***

La Cámara de Comercio presta una serie de servicios encaminados a propender por el desarrollo y mejoramiento de la calidad de las empresas; para esto pública anualmente un portafolio de servicios que se hace conocer a los diferentes empresarios, comerciantes y comunidad en general para que puedan ver beneficiados con estos servicios (anexo 1).

Además la Cámara de Comercio de Pasto promueve y desarrolla proyectos con apoyo interinstitucional con:

Comité Asesor Regional de Comercio Exterior **CARCE**: Cámara de Comercio de Pasto, SENA, Gobernación de Nariño, Fundación Universitaria San Martín, Universidad de Nariño, CONTACTAR, Cámara de Comercio de Ipiales, Sociedad Portuaria de Tumaco, COLÁCTEOS, Arte Manos.

Concejo Departamental de Ciencia y Tecnología de Nariño **CODECYT**: Cámara de Comercio de Pasto, Gobernación de Nariño, SENA; Alcaldía Municipal de Pasto, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Mariana, Universidad de Nariño, Institución Universitaria CESMAG, Fundación Andina, Agencia de Desarrollo Local, COIPA; CORPOICA; CORPONARIÑO.

Sistema de Orientación Tecnológica **SOT**: Corporación para el Desarrollo Microempresarial. Con el proyecto integral SOT en Maderas, Alimentos y Metalmecánica en Cámara de Comercio de Pasto. Cueros y Artesanías con CONTACTAR.

5.3 RECURSOS HUMANOS

La Cámara de Comercio de Pasto realizó una nueva estructura organizacional acorde a las exigencias del quehacer institucional, siendo su estructura plana con grupos de trabajo acordes a la naturaleza de sus funciones.

Se definieron seis niveles jerárquicos, diez grados salariales, donde se ubican los cuarenta y cinco (45) cargos que conforman la entidad:

Cuadro 14. Nivel Educativo, Formación, Experiencia, de los Niveles de Cargos dentro de la Cámara de Comercio de Pasto

CARGO		EDUCACIÓN			EXPERIENCIA			FORMACIÓN		
NIVEL	No.	SI	NO	PAR.	REL.	ESPE.	NO	ESPE.	REL.	NO
Directivo	1	1				1		1		
Ejecutivo	4	3		1	1	3		2	1	1
Profesional	11	11				11		11		
Técnico	14	12		2		14		8		6
Administrativo	11	4	2	5	2	9			2	9
Operativo	4	4			4			NA		
TOTAL	45	35	2	8	7	38		22	3	16

FUENTE: Departamento Administrativo y Financiero. Cámara de Comercio de Pasto. Septiembre de 2004. NA: No aplica, PAR: Parcial, REL: Se relaciona, ESPE: Específica.

El nivel directivo: esta conformado por una sola persona que cumple con la formación educativa correspondiente y que además su experiencia y formación complementaria están acordes a los requerimientos para el desempeño de este cargo.

El nivel ejecutivo: lo conforman cuatro personas, que tiene un solo grado de división y que su escala salarial es determinada según los criterios definidos. De estas cuatro personas, solo una tiene una formación profesional parcial, esto quiere decir, que de alguna manera tiene que complementar sus estudios y conocimientos relacionados con su área. En cuanto a los años de trabajo en este nivel, personas tienen experiencia relacionada y específica, además la formación complementaria específica y complementaria la cumplen tres de ellos y sólo una persona no tiene ningún tipo de formación.

En el nivel profesional y administrativo: se ubican 11 personas por cada uno, estos niveles se dividen en dos grados. Se puede destacar que todas las personas del nivel profesional cuentan con la formación educativa correspondiente, la experiencia especializada es general para todo el grupo y además tienen una formación complementaria que les ayuda al mejor desenvolvimiento de sus funciones dentro de los cargos correspondientes y características que hacen de este nivel un grupo homogéneo y con una dirección de función definida.

El Nivel técnico: el mayor número de trabajadores se ubica en este nivel, que a su vez se subdivide en tres grados, al cual corresponde 14 personas, la escala salarial de este nivel se basa en criterios técnicos como el grado de responsabilidad en cada uno de los cargos, el nivel de complejidad de sus funciones y el perfil requerido para su desempeño, estos criterios serán utilizados para todos los niveles jerárquicos de la institución.

Teniendo en cuenta el análisis de perfil ocupacional y la hoja de vida de cada uno de los funcionarios, se observa que de acuerdo a lo exigido y requerido, en el nivel técnico solo dos personas cuentan con un nivel parcial de educación requerido para el cargo y las doce personas restantes cumplen con el nivel de educación adecuado y necesario para cumplir las funciones de sus respectivos cargos, de acuerdo a la experiencia todo el grupo técnico cumple este requisito para el desempeño de su cargo, además es importante tener en cuenta la formación complementaria para estos cargos las cuales únicamente la cumplen ocho personas.

Del nivel administrativo: se debe tener en cuenta que dos personas no cumplen con la formación educativa necesaria para asumir este cargo, en tanto que cinco personas cumplen con una formación parcial y solo cuatro personas están capacitadas para asumir su cargo en el nivel administrativo. En cuanto a la experiencia dos personas cuentan con una experiencia relacionada al cargo que desempeñan y nueve personas cuentan con una experiencia específica. Dentro de este nivel es muy notoria la falta de formación o interés por parte de los empleados ya que nueve de ellos no tienen estudios de formación complementaria y solo dos personas tienen algún tipo de formación relacionada.

A **nivel operativo** son cuatro las personas que lo conforman cumpliendo los requisitos de educación y experiencia necesarios para el desarrollo de las funciones dentro de los cargos de este nivel.

Tomando al grupo en general se puede afirmar que el 78% de las personas que laboran en la Cámara de Comercio de Pasto en cada uno de los seis niveles respectivamente tienen el grado de educación necesario y exigido y que de acuerdo a la experiencia el 85% han trabajado durante varios años en un cargo específico y es importante destacar que tan solo el 49% de los funcionarios posee una formación

complementaria para sus conocimientos y actualización dentro de su área.

Lo anterior nos permite plantear que el desarrollo del talento humano es un factor de competitividad para la entidad, por lo que se tiene un plan de capacitación basado en las necesidades de actualización o en las debilidades encontradas para el desempeño eficiente; se mantiene una evaluación semestral del desempeño de cada persona vinculada a la entidad, de igual forma la entidad viene desarrollando procesos de selección de personal, transparentes donde se vinculan profesionales que cumplen los requisitos acordes al cargo y quienes obtienen los mejores puntajes al final del proceso, como mecanismo de motivación para los trabajadores vinculados a la entidad, se han dado estrategias de promoción de personal.

De esta manera para evaluar el desempeño del talento humano de la entidad, se aplican semestralmente la Evaluación de Desempeño, la cual se aplica a todos los funcionarios, permitiendo identificar las debilidades individuales y grupales, de tal manera que se pueda plantear diferentes alternativas como el Plan de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño y competencia de los funcionarios. El proceso inicia con una concertación el funcionario sobre los objetivos que se evaluarán a junio y diciembre de cada año, priorizando así dos líneas: 1. el logro de los objetivos y 2. Productividad - conducta laboral, esto se cuantifica y se da un puntaje que lo valora en una escala de: sobresaliente, superior, adecuado e insatisfecho.

5.4 RECURSOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS

La Cámara de Comercio de Pasto, desarrolla sus funciones desde octubre de 1991 en el nuevo edificio- sede administrativa construida bajo la dirección de la entidad.

La entidad ocupa cuatro niveles del edificio, en el primer piso funciona el área de registro mercantil y la sección de sistemas, en el segundo funcionan las áreas directivo – administrativas, en el tercer piso abarca el centro de convenciones con sus áreas de servicios correlacionados y el piso 10 que se destinara para readecuación del proyecto del CAE (Centro de Atención Empresarial). Cabe destacar que en la actualidad, la entidad está dotada de condiciones locativas apropiadas para el

desarrollo de su trabajo, con recursos técnicos necesarios que permiten realizar las principales labores.

Hacia el interior de la entidad, en su estructura física, también se han construido espacios en sus sedes: oficinas cómodas de atención a los usuarios de registros públicos, para un mejor servicio a los comerciantes y empresarios, amplios salones de reuniones y el Centro de Convenciones para la organización de encuentros empresariales, foros y congresos.

Además tecnológicamente se cuenta con equipos de alta tecnología y se trabaja en el sistema de cuarta generación, que permitirá un mejor manejo y administración automatizada de los registros, todos estos logros contando siempre con personal comprometido y calificado en su labor diaria, desarrollando estrategias de trabajo en equipo, con un sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma internacional ISO 9001 VS 2000 que será certificados por entidades de reconocimiento nacional e internacional.

5.5 RECURSOS FINANCIEROS

Teniendo como base el Balance General de los años 2.000 a 2.003 de la Cámara de Comercio de Pasto, se puede observar que la entidad presenta mayor crecimiento en el 2.003 y el 2.001, debido en gran medida a los ingresos generados por el mayor número de empresas matriculadas y renovadas en la jurisdicción, así como a la política de racionalización del gasto (ver anexo 2).

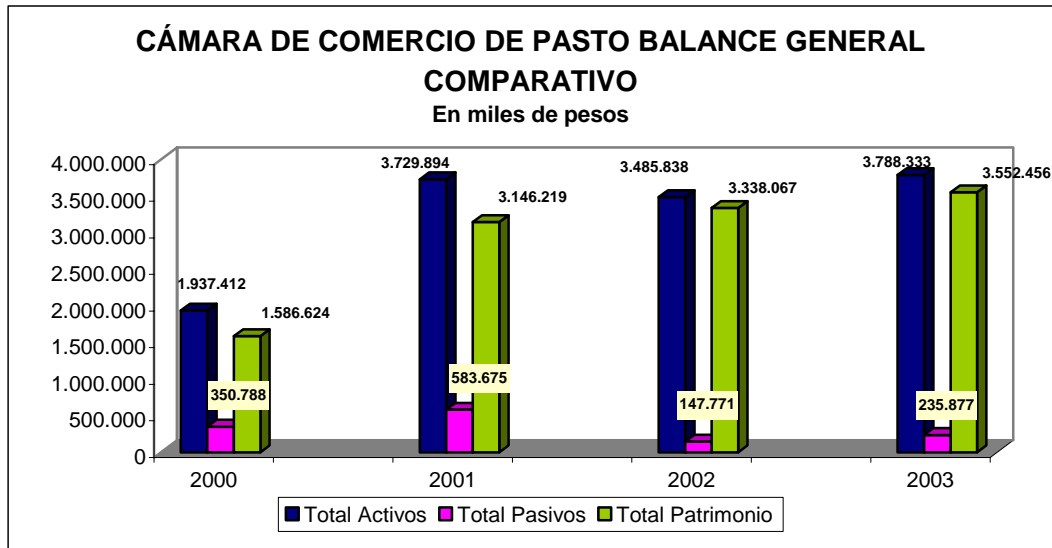
En lo referente a las obligaciones de la Cámara, la entidad ha tenido un manejo acorde con sus políticas de planificación presupuestal, es así como para los años de análisis, los pasivos se mantienen en niveles adecuados, presentando el valor más bajo en el año 2002 donde representó el 4% de los activos y con respecto al 2001 tuvo una disminución del 75% debido a la disminución en los pasivos corrientes dado por la disminución de la deuda contratada con Bancolombia y su correspondiente reclasificación a pasivo corriente por ser exigible a un plazo menor a un año a la fecha del balance (ver figura 5).

Respecto al patrimonio el incremento más significativo se presenta entre el 2000-2001 que fue del 98% (ver figura 5), debido al crecimiento del superávit por valorizaciones; a partir de este año la participación del patrimonio como porcentaje de los activos ha sido constante pero con leves incrementos.

El Balance General a 31 de diciembre de 2003, presenta un total de activos de \$3.788.333.000, el pasivo participa con el 6%, que asciende a \$235.877.000 y el patrimonio es del 94% del total de los activos (ver figura 5).

La administración de la Cámara de Comercio de Pasto ha hecho énfasis por una consolidación financiera, que permita el desarrollo sostenido de la entidad, contando con estados debidamente soportados y cumpliendo con los principios de racionalización del gasto, lo que lleva a cumplir efectivamente con la planificación presupuestal.

Figura 5. Balance General Comparativo



Fuente: Cámara de Comercio. Informe de Gestión. 2000 - 2003.

Las razones financieras basadas en los estados financieros de los años 2000-2003, indican que la Cámara de Comercio de Pasto, es una

entidad sólida económicamente, con un nivel alto de endeudamiento y con un buen nivel de rendimiento financiero.

Razón Corriente: Refleja la consistencia financiera de la entidad en relación con sus haberes y todas sus obligaciones. La capacidad de pago de las deudas corrientes a corto plazo es favorable en el 2003, debido a que para cancelar \$1.00 de deuda la entidad dispone de \$2.85 mientras que en el 2000 y 2001 apenas disponía de \$1.27 (ver anexo 3).

Razón de Solidez: Señala la parte del activo que respalda a cada unidad monetaria del pasivo. Este índice mide la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones de corto plazo. En el 2002 se presentó la más alta capacidad de respaldo, por cada \$1.00 del pasivo se cuenta con \$23.59 de activos, en el 2003 esta capacidad ha disminuido a \$16.06 por cada \$1.00 del pasivo (ver anexo 3).

Endeudamiento Total: Refleja el porcentaje de participación de los acreedores en los activos de la empresa. A partir del 2002 este porcentaje ha disminuido significativamente llegando en el 2003 al 6% que es el porcentaje de los activos totales de la empresa que están comprometidos con los acreedores debidos a los créditos concedidos (ver anexo 3).

Rotación de Activos Totales: Indica el número de veces en el año en que han rotado los activos totales, La razón en términos de valores monetarios, la razón 0.52 a 1 en el 2003, indica que por cada peso invertido en activos totales los ingresos fueron de \$0.52 (ver anexo 3).

Margen Neto de Utilidad: Determina el porcentaje de utilidad que la empresa ha ganado sobre sus ingresos. Para el año 2001 por cada \$100.00 de ingresos, se obtuvo una utilidad de \$10.00 siendo este año el de mayor rentabilidad ya que para los otros años en comparación ha sido de \$5.00 de utilidad por cada \$100.00 de ingresos (ver anexo 3).

Rendimiento del Patrimonio: Determina el porcentaje de utilidad que la entidad ha ganado sobre el capital invertido. Se observa que entre los años 2000-2003 esta participación ha venido disminuyendo, ya que por cada \$100.00 invertidos, se ha obtenido una utilidad de apenas \$2.00 en el 2003, siendo este último año el de menor rentabilidad (ver anexo 3).

Rendimiento del Total Activo: Este porcentaje indica el potencial de utilidad que la entidad ha sido capaz de generar a través de sus activos totales. Se puede decir que la entidad ha tenido un mayor poder de ganancia en el 2000 y 2001 en relación con el 2003, porque por cada \$100.00 invertidos en activos, la entidad fue capaz de generar \$4.00 para cada año comparado con el 2003 cuando se generaron \$2.00 (ver anexo 3).

Potenciales Competidores

A pesar que existen tres (3) Cámaras de Comercio en el departamento de Nariño, cada una de ellas tiene su propia área de jurisdicción, por su exclusividad en el manejo registral. En consecuencia, el nivel de ingresos que tenga la Cámara de Comercio depende de lo asignado por el Estado Colombiano y no por el grado de penetración que se de en el mercado de empresarios y comerciantes. Por lo tanto, la rivalidad es inexistente en el Departamento de Nariño.

Sin embargo como promotora del desarrollo empresarial en el Departamento, realizando actividades de capacitación, asesoría, eventos, entre otros, se genera un grado de competencia, por la existencia de organizaciones establecidas en la ciudad de Pasto que ofrecen estos servicios de capacitación y asesoría como son: FENALCO, ACOPI, CAMACOL, SENA y ONG'S. Igualmente, se podría considerar la oferta de las Universidades establecidas en la jurisdicción de la Cámara.

Aunque, cada institución tiene su propio segmento del mercado, además, la imagen institucional y liderazgo de Cámara de Comercio de Pasto ha logrado crear su propia demanda para todos los servicios.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1 METODOLOGÍA

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado, siendo un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma, implicando que la cantidad de planes y actividades deben ejecutarse para cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Igualmente permite a quienes toman decisiones en la institución procesar, analizar y evaluar la situación presente interna y externa, midiendo el nivel de competitividad, anticipándose al futuro y direccionando el futuro institucional.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la institución.

6.1.1 Proceso de Planeación Estratégica⁸⁶. El proceso de Planeación Estratégica aborda las siguientes fases:

⁸⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Op Cit., p. 36.

ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y en forma adecuada.

AMENAZAS: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

Metodológicamente estas etapas se han trabajado mediante el diseño de un formato que parte del análisis de: misión, visión, macroambiente, y demás información de la institución, lo cual permite priorizar variables o componentes que se aplican en talleres por departamentos. Se formulan dos formatos: Variables Internas (Fortalezas y Debilidad- cinco capacidades) (ver anexo 4) y Variables Externas (Oportunidades y Amenazas- cinco factores) (ver anexo 5), los cuales se sistematizan en una sabana dinámica de Excel y se valoran, priorizando los componentes de mayor impacto; posteriormente se pasa a ubicar los resultados ponderados totales de MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) en el plano de posicionamiento estratégico que esta distribuido de la siguiente manera:

F A C T O R E S E X T E R N O S	A L T O	3,99																		
		3,86																		
		3,72																		
		3,59																		
		3,46																		
		3,33																		
		3,19																		
		3,06																		
		2,93																		
M E D I O	A L T O	2,79																		
		2,66																		
		2,53																		
		2,39																		
		2,26																		
		2,13																		
		2,00																		
		1,86																		
		1,73																		
I N T E R N O S	B A J O	1,60																		
		1,46																		
		1,33																		
		1,20																		
		1,06																		
		0,93																		
		0,80																		
		0,67																		
		0,53																		
0,40																				
0,27																				
0,13																				
0,00																				
			BAJO						MEDIO						ALTO					
F A C T O R E S E X T E R N O S																				

Para cada uno de los niveles se presentan diferentes tipos de estrategias, así:

I, II Y IV estrategias intensivas o integrativas

III, V, VII: estrategias de resistencia

VI, VII, IX: Estrategias de cosecha o desinversión.

Teniendo en cuenta lo anterior las organizaciones exitosas deben localizar su portafolio en o alrededor de la casilla I⁸⁷.

⁸⁷ GARZÓN CASTRILLON, Op. Cit., p. 500.

6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LAS ÁREAS INTERNAS

6.2.1 Empresarios. En el ejercicio realizado con los representantes de Junta Directiva de la institución y empresarios de la localidad, se identifican los principales objetivos que realiza la institución en favor del sector empresarial nariñense, entre ellos se destacan en primera instancia la promoción del desarrollo empresarial, integrado por la formación, asesoría, capacitación, divulgación, apoyo al desarrollo, entre otros (48%). Seguido por la información empresarial la cual presenta documentos, estadísticas e investigaciones de interés empresarial (27%) y como actividad que viene desarrollando de manera legal y según la Superintendencia de Industria y Comercio el proceso de registro público (17%) (ver cuadro 15).

Sin embargo no se desconoce el papel que juega en el desarrollo regional, participando activamente en actividades cívico-sociales, que coadyuven a fomentar los principios de transparencia y participación ciudadana, dentro de nuestra democracia, con programas tales como: Fortalecimiento de Mecanismos, Transparencia y Control Ciudadano, Acciones de Fortalecimiento de la Convivencia Pacífica y Resolución Amigable de Conflictos, la Conformación y Capacitación de Veedurías Ciudadanas, así como la promoción de actividades culturales, igualmente es la representante del sector empresarial como gremio que tiene voz ante los entes gubernamentales para velar por los intereses de la ciudadanía.

Cuadro 15. Objetivos de la Institución

OBJETIVOS	No.	%
A. Fomentar el desarrollo empresarial.	11	48%
B. Llevar los registros públicos	4	17%
C. Brindar información empresarial	6	27%
D. Ninguna de la anteriores	0	0%
E. Desarrollo cívico cultural	1	5%
F. Otra, Cuál? Apoyar al empresario	1	5%
TOTAL	23	100

Es importante para la Cámara de Comercio de Pasto indagar sobre las expectativas que tienen los empresarios acerca de su labor, para ello se realizó un taller que nos permitió establecer lo que ellos esperan de la institución.

Los empresarios como forjadores del desarrollo económico de la región esperan nuevas acciones de Cámara de Comercio de Pasto como ente promotor de la cultura empresarial, de esta manera con un 21% resaltan la importancia de continuar la asesoría y capacitación empresarial general y especializada brindando así bases de apoyo a los empresarios, seguido con un 15% para la generación de nuevas empresas y canalización de iniciativas de impacto para la región, esto pensando en el desarrollo comercial formal y la promoción de impactos tangibles que se reflejen en índices de crecimiento empresarial; así mismo, con el 12% consideran importante el brindar información empresarial especializada y confiable que brinde herramientas claras y útiles para tener bases en la toma de decisiones empresariales (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Expectativas de los Empresarios

EXPECTATIVAS	No.	%
A. Brindar información empresarial especializada y confiable	4	12%
B. Asesoría y capacitación empresarial	7	21%
C. Promover la creación de nuevas empresas	5	15%
D. Articuladora interinstitucional	0	0%
E. Representante de los empresarios ante los entes gubernamentales	4	12%
F. Promotora de la inversión nacional e internacional	3	9%
G. Promotor de la cultura empresarial	4	12%
H. Canalizadora de iniciativas de impacto para la región	5	15%
I. Gestora de la actividad comercial	1	3%
J. Otros, cuáles?	0	0%
TOTAL	33	100

Entre otras expectativas que definen en una menor escala pero que inciden en su quehacer empresarial y están relacionadas con las acciones antes enumeradas, encontramos: ser promotora de la inversión nacional e internacional, ser gestora de la actividad comercial y articuladora interinstitucional.

Todo esto expresado por los empresarios nos determina que el quehacer de la institución en el futuro debe ser integrado al desarrollo de las empresas y su impacto en el crecimiento económico de la región nariñense.

6.2.2 Junta Directiva. La Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Pasto para el período 2004-2006 la integran:

Por el Comercio: Principales, Deyanira López Solarte, Francisco Mora Santacruz, Hernando Risueño Rosero (Vicepresidente Junta Directiva), José Alberto Jurado Calvache. Suplentes, Juan Canon Márquez, Carlos Eduardo Lagos Campos, Doménico Nocera Barbato y Diego Zutta Burbano.

Por el Gobierno: Alfonso Rebolledo Muñoz, Carlos Ojeda Jurado (Presidente Junta Directiva) y Javier Delgado Ruíz.

Revisor Fiscal: Gerardo Torres Mesías.

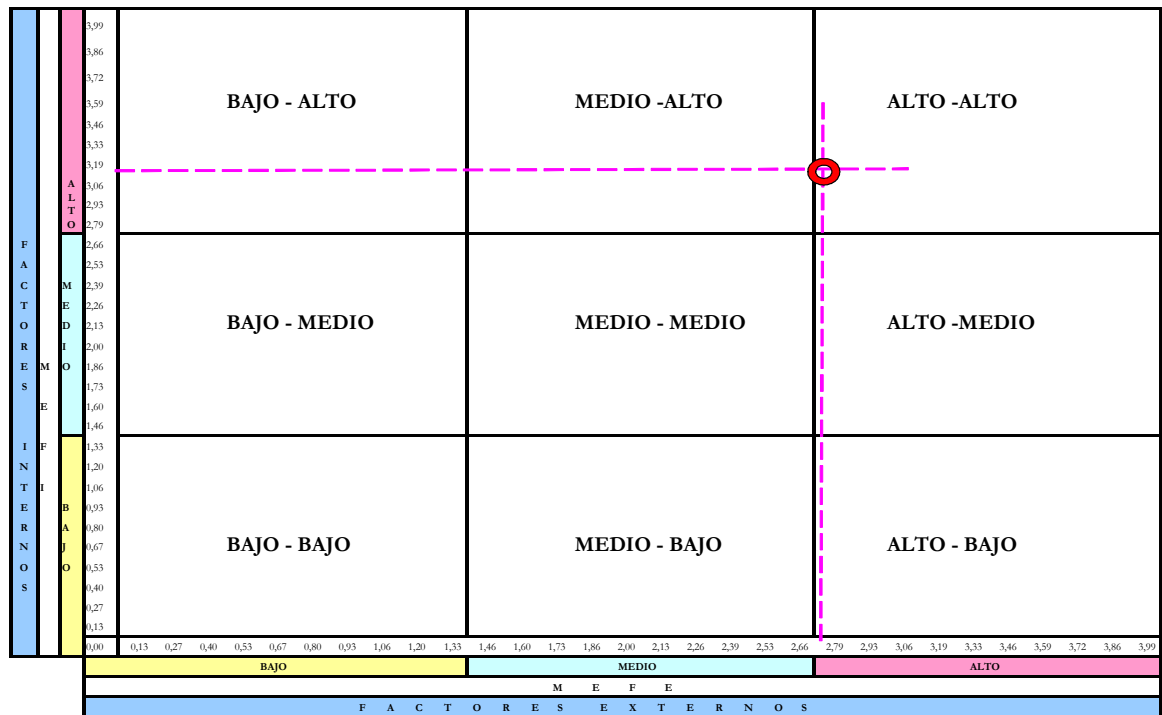
La Junta Directiva de la Cámara de Comercio identifica como sus principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas las siguientes:

Cuadro 17. Resultados Taller DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Conocimiento del entorno.	1	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).
2	Infraestructura física (general).	2	Capacidad de diversificación de servicios tecnológicos.
3	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).	3	Experiencia.
4	Exclusividad manejo registral.	4	Cobertura en la prestación de los servicios.
5	Capacidad de análisis y utilización de la información (social, económica, regional, empresarial, etc.).	5	Capacidad de gestión empresarial y regional (para mejorar).

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Apertura económica (TLC)	1	Crecimiento del empleo informal.
2	Posición fronteriza.	2	Altas tasas de pobreza y miseria.
3	Credibilidad institucional.	3	Reforma tributaria. (Política Tributaria)
4	Desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas.	4	Asociatividad.
5	Globalización de la información.	5	Velocidad en el desarrollo tecnológico.

Figura 6. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Junta Directiva



Los integrantes de la Junta Directiva al posicionar a la institución en el gráfico sobre sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se puede observar una tenencia al nivel ALTO-ALTO con una calificación de 3.17 para los factores internos y 2,70 para factores externos, donde consideran que se posee fuertes cualidades que contrarrestan y opacan

al mínimo las debilidades y amenazas que la rodean. De esta manera se puede trabajar lo interno potencializándolo y capacitándose para superar y motivar nuevos retos institucionales.

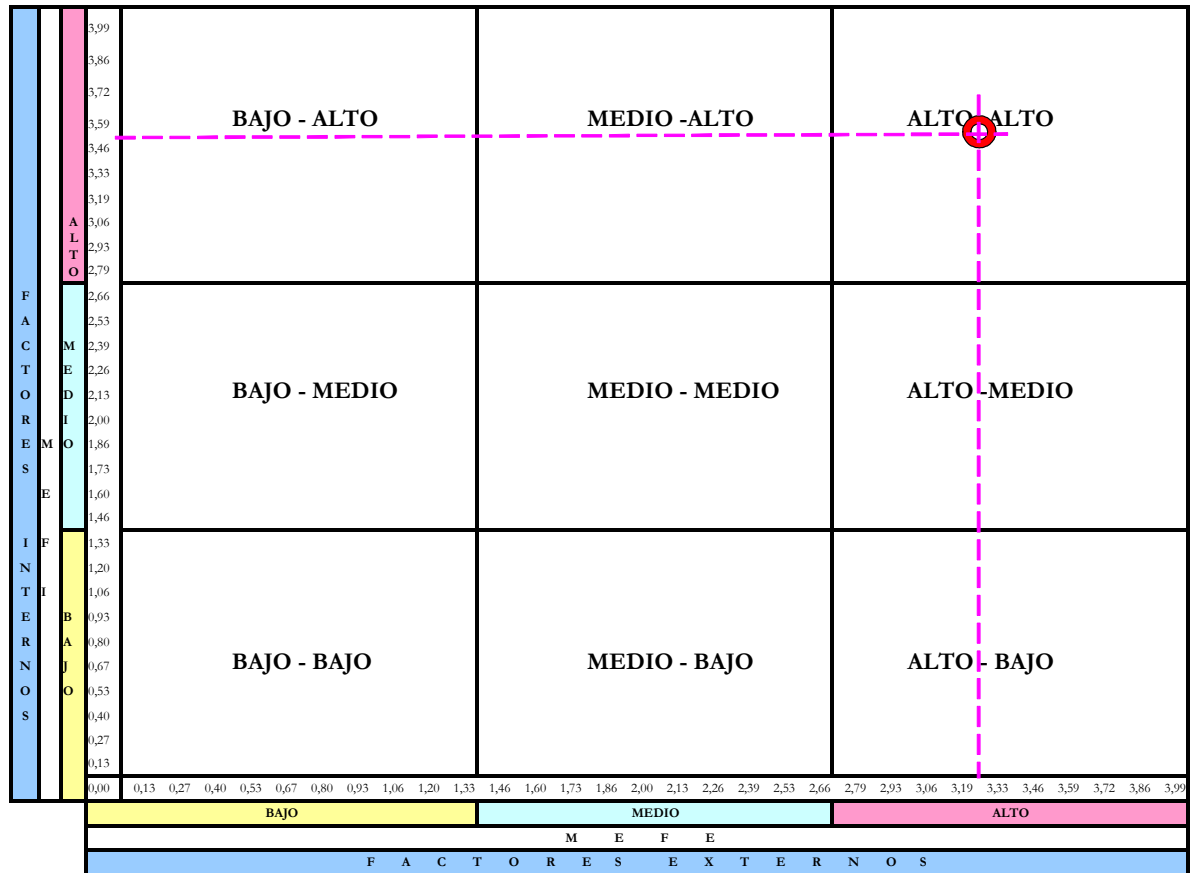
6.2.3 Presidencia. El presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio Doctor Víctor William Pantoja Bastidas es el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos que se propone la institución, además de coordinar todas las actividades, programas y proyectos que lleva a cabo la institución, para esto cuenta con la ayuda técnica de la Señorita Janeth del Pilar Granada Rivera quien hizo parte activa en la realización de este taller.

Cuadro 18. Resultados Taller DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	1	Orientación al Desarrollo Empresarial (Programas).
2	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).	2	Evaluación de gestión institucional.
3	Infraestructura física (general).	3	Capacidad de diversificación de servicios.
4	Educación del talento humano.	4	Capacidad de comunicación e integración con las demás áreas.
5	Estabilidad.	5	Perfil de acuerdo a las necesidades de los cargos.
6	Exclusividad manejo registral.	6	Diversificación de los servicios institucionales hacia los empresarios.
7	Relaciones interinstitucionales.	7	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
8	Manejo apropiado y actualizado de la información empresarial y comercial.	8	Seguridad industrial y salud ocupacional.
9	Procesos y procedimientos claros y establecidos (manual de funciones y procedimiento).	9	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.

10	Supervisión del manejo adecuado de los recursos públicos.	10	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Dolarización ecuatoriana.	1	Crecimiento del empleo informal.
2	Disponibilidad de recursos naturales.	2	Altas tasas de pobreza y miseria.
3	Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.	3	Legislación hacia los registros públicos.
4	Políticas de generación empresarial.	4	Inseguridad.
5	Globalización de la información.	5	Velocidad en el desarrollo tecnológico.

Figura 7. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Presidencia



En los resultados de la calificación de matriz DOFA, según Presidencia, se puede observar que ubican a Cámara de Comercio de Pasto en un nivel Alto-Alto tanto en factores externos como internos con una calificación de 3.51 para los factores internos y 3,21 para factores externos, lo que representa que la institución posee capacidades importantes para afrontar problemas y amenazas emergentes. Aprovechando sus fortalezas que aportan al desarrollo y crecimiento institucional.

6.2.4 Departamento de Planeación y Estudios Económicos.

Este departamento tiene como directora a la Dra. Gloria Esperanza Pérez Rosero, a Dumer Wladimir Delgado Cadena como Profesional y Ana Eloisa Pineda Erazo como Técnico, quienes son los encargados de planificar y evaluar la gestión institucional, así como la elaboración de publicaciones económicas de interés regional.

Para cada departamento es indispensable conocer cual es su objetivo dentro de la institución, para ello consideran replantear sus objetivos y proyectar sus respectivas estrategias; es así como el Departamento de Planeación y Estudios Económicos en orden de importancia resalta los siguientes objetivos:

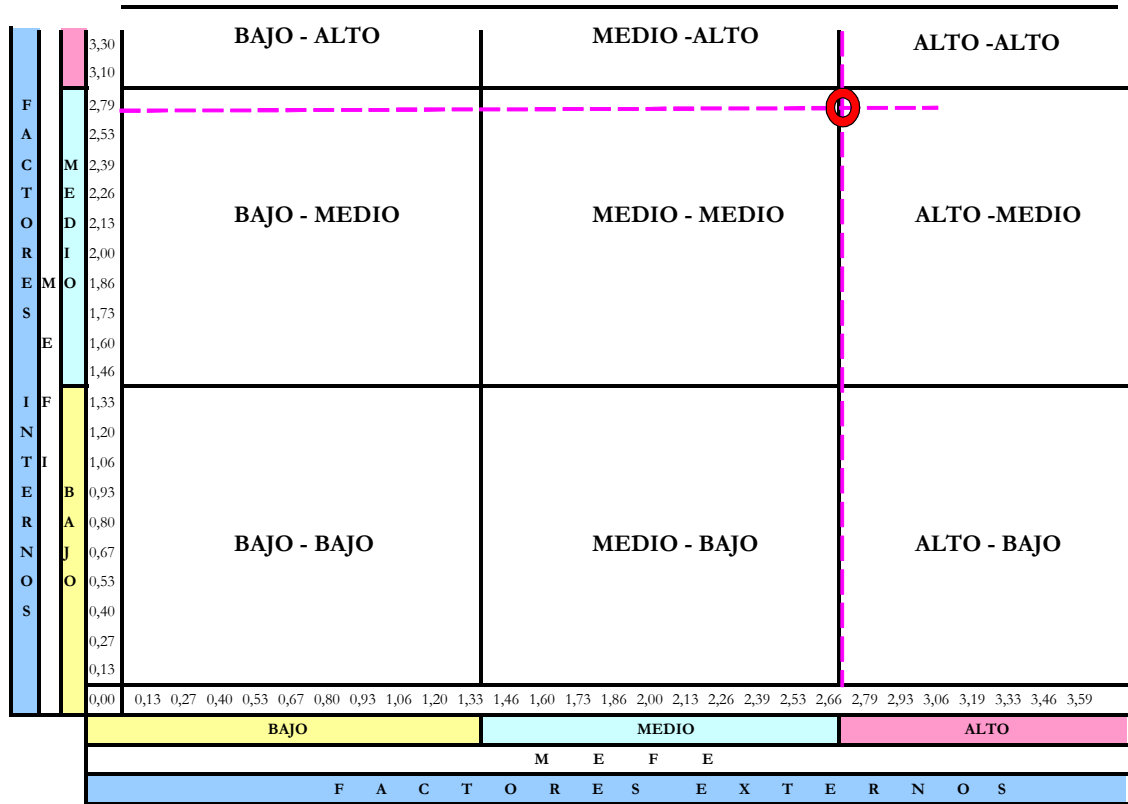
- Orientar la gestión institucional de la Cámara de Comercio de Pasto mediante la articulación de procesos y procedimientos de planificación y control.
- Identificar las potencialidades de los sectores económicos de la región, mediante la realización de estudios y proyectos económico-sociales.
- Investigar, evaluar y divulgar el comportamiento económico social de la región, mediante la consolidación de información veraz y oportuna.
- Incidir en la formulación de políticas de desarrollo regional a través de la intervención en espacios y procesos de interés empresarial y social.

El deseo del departamento es el reconocimiento que la comunidad nariñense tiene sobre la Cámara de Comercio de Pasto como entidad promotora del desarrollo empresarial fundamentada en sus indicadores de gestión, con información estadística empresarial actualizada y participe de macroproyectos cívicos sociales.

Cuadro 19. Resultados Taller DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Imagen Institucional.	1	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).
2	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	2	Conocimiento del entorno.
3	Infraestructura física (general).	3	Capacidad de diversificación de servicios.
4	Experiencia (saber hacer-conocimiento).	4	Capacidad de comunicación e integración con las demás áreas (Trabajo en equipo).
5	Estabilidad.	5	Capacidad de la institución para asignar funciones de acuerdo a los objetivos institucionales (Competencias laborales).
6	Exclusividad manejo registral.	6	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
7	Relaciones interinstitucionales.	7	Difusión y promoción de los servicios que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional.
8	Capacidad de gestión empresarial y regional (para mejorar).	8	Implementación de medidas preventivas y correctivas a los planes de mejoramiento (Seguimiento y evaluación).
9	Supervisión del manejo adecuado de los recursos públicos.	9	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
10	Solidez financiera.	10	Capacidad de reinvertir hacia los empresarios.
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Dolarización ecuatoriana.	1	Crecimiento del empleo informal.
2	Posición fronteriza.	2	Infraestructura vial.
3	Credibilidad institucional.	3	Legislación hacia los registros públicos.
4	Políticas de generación empresarial.	4	Inseguridad.
5	Telecomunicaciones.	5	Acceso a la tecnología.

Figura 8. Posicionamiento Estratégico de la Institución según el Departamento de Planeación y Estudios Económicos



En los resultados de la calificación de matriz DOFA, el Departamento de Planeación ubican a la institución en un nivel Alto-Medio tanto en factores externos como internos, con una calificación de 2,75 para los factores internos y 2,69 para factores externos, lo que representa que la institución posee capacidades importantes para afrontar problemas y amenazas emergentes, pero teniendo presente la realidad institucional y el entorno que incide en el desarrollo y crecimiento institucional.

6.2.5 Departamento Administrativo y Financiero. Este departamento lo integran la Dra. Yolanda Rosero Vallejo como Directora del Departamento, Dora Sarasty como Asistente Administrativa, Yolanda Hinestroza Tesorera, Concepción Pantoja Contadora, Flor Alba Muñoz

Directora Centro de Convenciones, Byron Narváez Legarda Almacenista, Marcela Moran Secretaria; quienes en decisión conjunta determinaron que los objetivos de su departamento son los siguientes:

- Garantizar un talento humano competente para una eficiente prestación de servicios.
- Implementar la cultura de calidad en los procesos que desarrolla la institución.
- Garantizar los recursos físicos, financieros y tecnológicos para el desarrollo del portafolio de servicios.

Expectativas

El Departamento Administrativo y Financiero tiene como principales expectativas para la institución desde su accionar: sseguir brindando y garantizando los recursos físicos, tecnológicos, técnicos y de talento humano calificado, con calidad, veracidad y a tiempo, acorde a las necesidades para el buen desempeño de las actividades que realiza la institución.

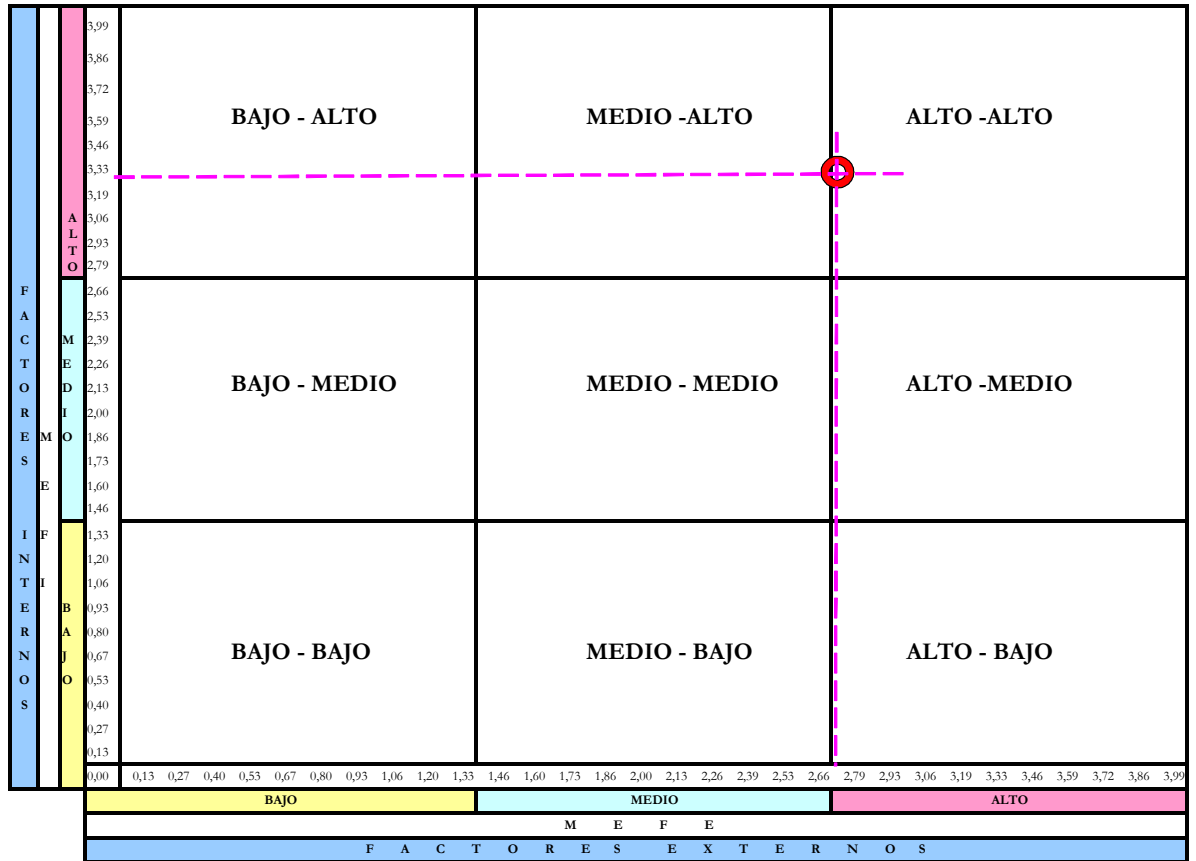
Con la proyección de macroproyectos generar recursos privados para no depender de los ingresos públicos, llevando una buena y anticipada planificación presupuestal, lo que se refleja en los servicios brindados a los empresarios de la jurisdicción como la asesoría administrativa y financiera que demandan.

El departamento quiere que la región reconozca a la Cámara de Comercio de Pasto como una entidad líder y gestora del desarrollo empresarial del Suroccidente colombiano y no únicamente que la identifiquen como una institución recaudadora, a partir de esto visualizan que la Cámara pueda ser un centro de información a nivel nacional de los acontecimientos económicos y empresariales de la región.

Cuadro 20. Resultados Taller DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Imagen Institucional.	1	Capacidad de adaptación al cambio.
2	Planificación del desarrollo institucional.	2	Distribución del espacio físico.
3	Capacidad de Innovación tecnológica.	3	Nivel de remuneración.
4	Experiencia.	4	Motivación.
5	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).	5	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
6	Exclusividad manejo registral.	6	Comunicación y retroalimentación hacia los usuarios de los servicios (comunidad).
7	Relaciones interinstitucionales.	7	Respuesta de los empresarios a los servicios realizados por la institución.
8	Acceso a financiamiento cuando se lo requiere.	8	Seguridad industrial y salud ocupacional.
9	Cumplimiento de indicadores financieros.	9	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).
10	Manejo contable.	10	Capacidad de innovación para el desarrollo institucional.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Actualización de registro (matrícula y renovación).	1	Crecimiento del empleo informal.
2	Posición fronteriza.	2	Altas tasas de pobreza y miseria.
3	Credibilidad institucional.	3	Legislación hacia los registros públicos.
4	Políticas de generación empresarial.	4	Inseguridad.
5	Globalización de la información.	5	Telecomunicaciones.

Figura 9. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento Administrativo y Financiero



El departamento Administrativo posiciona a la Cámara de Comercio de Pasto en un nivel Alto-Alto, con una calificación de 3,27 para los factores internos y 2,98 para factores externos considerándolo porque la entidad integra un equipo calificado, sólido y competente capaz de superar las deficiencias y amenazas que la rodean.

6.2.6 Departamento de Desarrollo Empresarial. Este Departamento lo conforman: Dra. María Helena Román como Directora del Departamento, Pablo Cesar Rojas Profesional en Comercio Exterior, Ximena Torres coordinadora del Centro de Desarrollo Empresarial, Maria Julieta Erazo Sistemas de Información, Linda Gálvez atención al Cliente,

Fabio Vallejo Centro de Participación Ciudadana, Amanda Martínez Divulgación y Promoción, Andrea Zambrano Secretaria, quienes con su activa participación reconocieron los siguientes objetivos como su principal meta.

- Brindar herramientas a las empresas para mejorar su gestión comercial, administrativa y gerencial que les permita ser competitivas.
- Divulgar y promocionar los servicios que ofrece la institución, para que puedan ser apropiados por la comunidad.
- Promover el desarrollo empresarial de la jurisdicción a través de un plan de cobertura.
- Promover espacios de interés social como veedurías, conciliación, entre otros para el desarrollo social y cultural de la región.

Expectativas

Como su nombre lo indica el departamento espera posesionar a la Cámara de Comercio de Pasto, como una de las entidades líderes en gestión y proyección empresarial y comercial.

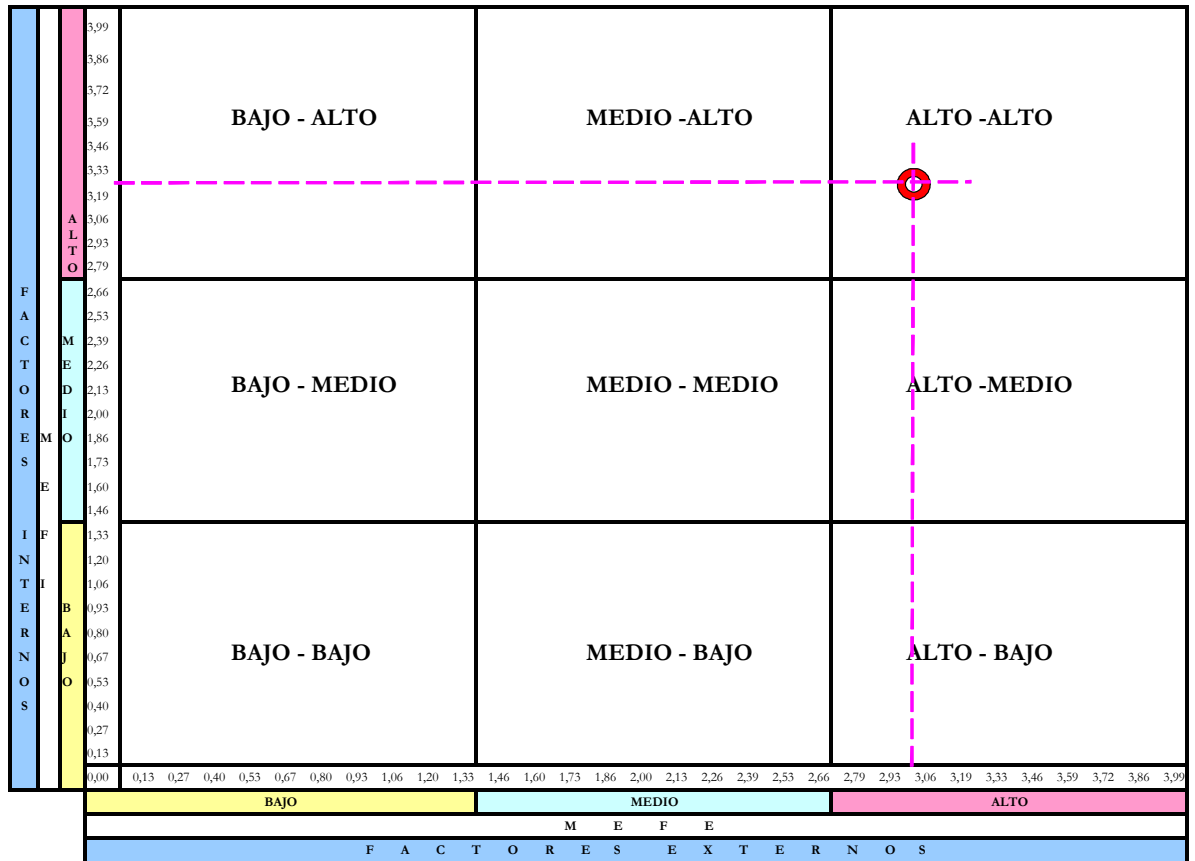
Siendo su talento humano una herramienta de información que brinda servicios de capacitación, asesoría, que permite una eficaz respuesta a las necesidades de los empresarios.

Cuadro 21. Resultados Taller DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Imagen Institucional.	1	Capacidad de operativizar líneas y objetivos estratégicos.
2	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	2	Conocimiento del entorno.
3	Información de la actividad comercial sistematizada.	3	Distribución del espacio físico.
4	Estabilidad.	4	Motivación.
5	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).	5	Desarrollo y formación del talento humano (inducción y

			capacitación).
6	Exclusividad manejo registral.	6	Cobertura en la prestación de los servicios.
7	Relaciones interinstitucionales.	7	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
8	Utilización del sistema de gestión de calidad.	8	Sistemas de Control Interno.
9	Solidez financiera.	9	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
10	Planificación presupuestal.	10	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Inversión socio-económica.	1	Bajos niveles de ingreso de la población.
2	Posición fronteriza.	2	Altas tasas de pobreza y miseria.
3	Credibilidad institucional.	3	Compromiso político de dirigentes regionales.
4	Desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas.	4	Inseguridad.
5	Globalización de la información.	5	Automatización de procesos.

Figura 10. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento de Desarrollo Empresarial



Al igual que los demás departamentos, Promoción considera que la entidad integra diversas cualidades internas y externas que la posicionan en un nivel ALTO-ALTO, con una calificación de 3,21 para los factores internos y 2,98 para factores externos. Lo que refleja las grandes potencialidades que tiene la Cámara de Comercio de Pasto, siendo receptiva a las oportunidades que ofrece la región permitiéndole cumplir con los objetivos que se proponen desde este departamento.

6.2.7 Departamento Jurídico y de Registros Públicos. Es el Departamento más grande en número de personas y a su cargo se encuentra el Dr. Juan Daniel Peñuela quienes tiene a su cargo la función de llevar el Registro Público de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto.

Los funcionarios del Departamento Jurídico y de Registros Públicos, replantean sus objetivos de la siguiente manera:

- Llevar los registros públicos determinados en la ley y con la función pública de administrar justicia.
- Brindar seguridad jurídica a la actividad empresarial, mediante la asesoría legal y oportuna.
- Contribuir al desarrollo de la región mediante la prestación del servicio de métodos alternativos de solución de conflictos.

Expectativas

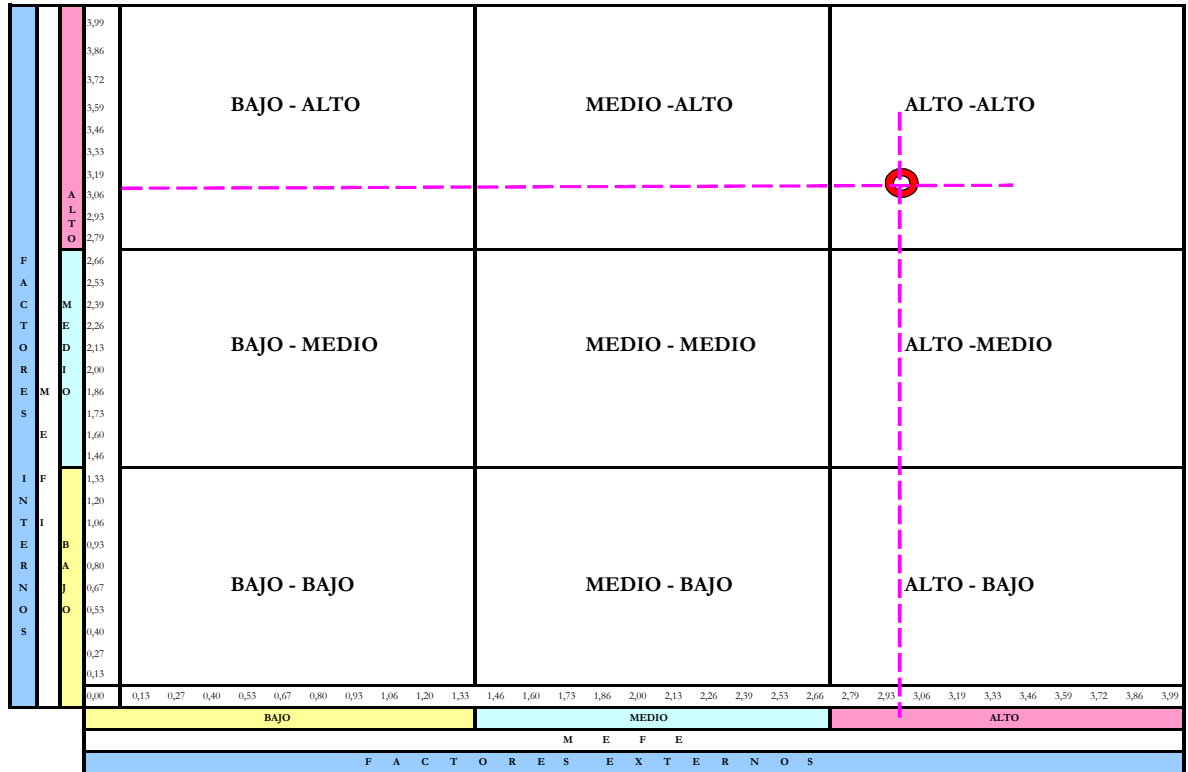
La expectativa del departamento Jurídico y de Registros Públicos, es consolidar a la Cámara de Comercio de Pasto como una empresa líder y competitiva a nivel regional y nacional en su función principal que es la de llevar el registro público. Desarrollando un proyecto de Ventana Única de Servicios, esto con el fin de prestar un mejor servicio con menor tiempo en los trámites.

El departamento visualiza desarrollar su función ofreciendo un servicio integral basado en información y asesoría actualizada en registro, conciliación y arbitraje (innovación tecnológica), para satisfacer a los usuarios y la comunidad, promoviendo una cultura empresarial.

Cuadro 22. Resultados Taller DOFA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Imagen Institucional.	1	Evaluación de gestión institucional.
2	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	2	Nivel de remuneración.
3	Infraestructura tecnológica existente.	3	Motivación.
4	Experiencia (saber hacer-conocimiento).	4	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
5	Vocación de servicio	5	Respuesta de los empresarios a los servicios realizados por la institución.
6	Exclusividad manejo registral.	6	Seguridad industrial y salud ocupacional.
7	Capacidad de análisis y utilización de la información (social, económica, regional, empresarial, etc.).	7	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
8	Utilización del sistema de gestión de calidad.	8	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).
9	Cumplimiento en obligaciones financieras.	9	Orientación al Desarrollo Empresarial (Programas).
10	Manejo contable.	10	Distribución del espacio físico.
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Velocidad en el desarrollo tecnológico.	1	Automatización de procesos.
2	Políticas de generación empresarial.	2	Inseguridad.
3	Credibilidad institucional.	3	Legislación hacia los registros públicos.
4	Disponibilidad de recursos naturales.	4	Altas tasas de pobreza y miseria.
5	Actualización de registro (matrícula y renovación).	5	Desempleo.

Figura 11. Posicionamiento Estratégico de la Institución según Departamento Jurídico y de Registros Públicos



El departamento más grande en número de integrantes, considera que la institución es competitiva en todos los niveles, por esto la ubican en el nivel ALTO-ALTO, con una calificación de 3,13 para los factores internos y 3,00 para factores externos, su función se basa en la función legal, la cual se cumple a cabalidad con la norma legal y tecnología de cuarta generación implementada, convirtiéndola en competitiva y eficaz en su entorno económico social.

6.3 CONSOLIDADO TALLER DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

La calificación de variables con todos los departamento permite promediar los diferentes componentes con sus variables, de tal manera que se prioricen acciones a favor de la variables más fuertes en Fortaleza, Debilidad, Oportunidad y amenaza.

De esta manera se observa que dentro de los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, los valores en promedio oscilan entre 3 y 4 (ver cuadro 24), considerando que la entidad, es decir, la Cámara de Comercio de Pasto, posee más fortalezas que debilidades, en una gran escala sus componentes internos, están fuertes y son ejes bases de sus servicios, sin desconocer con ello que el trabajo continuo debe seguir haciéndose.

Dentro de los resultados presentados por la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, se observa una tendencia en promedio de los valores 2 y 3 (ver cuadro25), esto porque la coyuntura económica y la problemática social inciden en gran medida sobre los diferentes entes económico y la comunidad nariñense.

6.3.1 MATRICES MEFI - MEFE

Cuadro 23. Matriz De Evaluación de Factores Internos MEFI

CALIFICACIÓN: (4) FORTALEZA IMPORTANTE, (3) FORTALEZA MENOR, (2) DEBILIDAD MENOR (1)DEBILIDAD IMPORTANTE

Componente		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
Capacidad Directiva				
1	Imagen Institucional.	0,09	4	0,31
2	Capacidad de adaptación al cambio.	0,08	3	0,25
3	Orientación al Desarrollo Empresarial (Programas).	0,07	3	0,21
4	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	0,09	4	0,31
5	Evaluación de gestión institucional.	0,07	3	0,19
6	Capacidad de innovación para el desarrollo institucional.	0,07	3	0,21
7	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).	0,08	3	0,28
8	Planificación del desarrollo institucional.	0,08	3	0,24
9	Capacidad de articulación interinstitucional.	0,08	3	0,28
10	Capacidad de operativizar líneas y objetivos estratégicos.	0,07	3	0,23
11	Capacidad de organización institucional (funciones, proceso, etc.).	0,08	3	0,26
12	Capacidad de delegación de autoridad (toma de desiciones).	0,07	3	0,22
13	Conocimiento del entorno.	0,07	3	0,21
Capacidad Física Tecnológica				
1	Capacidad de adecuación tecnológica.	0,14	3	0,44
2	Disponibilidad de equipos modernos.	0,13	3	0,37
3	Capacidad de diversificación de servicios.	0,12	3	0,34
4	Infraestructura tecnológica existente.	0,14	3	0,44
5	Información sistematizada de la actividad comercial.	0,14	3	0,44
6	Sistema de Comunicación Internos (equipos, teléfonos, sonido, archivo).	0,11	3	0,31
7	Infraestructura física (general).	0,13	3	0,42
8	Distribución del espacio físico.	0,10	2	0,25
Capacidad del Talento Humano				
1	Educación del talento humano.	0,11	3	0,36

Componente		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
2	Experiencia (saber hacer-conocimiento).	0,11	4	0,40
3	Estabilidad.	0,11	3	0,38
4	Rotación del personal.	0,08	3	0,22
5	Nivel de remuneración.	0,07	2	0,16
6	Motivación.	0,07	2	0,17
7	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).	0,11	4	0,40
8	Capacidad de comunicación e integración con las demás áreas.	0,08	3	0,22
9	Capacidad de la institución para asignar funciones de acuerdo a los objetivos institucionales (Competencias laborales).	0,09	3	0,26
10	Vocación de servicio	0,11	4	0,39
11	Trabajo en equipo.	0,10	3	0,29
12	Conocimiento de las funciones por parte de los funcionarios.	0,10	3	0,33
13	Desarrollo y formación del talento humano (inducción y capacitación).	0,09	3	0,25
14	Perfil de acuerdo a las necesidades de los cargos.	0,09	3	0,25
Capacidad Competitiva				
1	Exclusividad manejo registral.	0,07	4	0,26
2	Cobertura en la prestación de los servicios.	0,05	3	0,13
3	Valor agregado en los servicios prestados.	0,05	3	0,14
4	Orientación de los servicios hacia los empresarios.	0,06	3	0,17
5	Diversificación de los servicios institucionales hacia los empresarios.	0,05	3	0,14
6	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.	0,04	2	0,11
7	Relaciones interinstitucionales.	0,06	3	0,22
8	Capacidad de gestión empresarial y regional (para mejorar).	0,06	3	0,20
9	Servicios y productos acordes a las necesidades de los usuarios.	0,06	3	0,17
10	Comunicación y retroalimentación hacia los usuarios de los servicios (comunidad).	0,05	3	0,14
11	Poder de convocatoria.	0,06	3	0,17

Componente		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
12	Capacidad institucional para analizar el entorno.	0,06	3	0,17
13	Manejo apropiado y actualizado de la información empresarial y comercial.	0,06	3	0,18
14	Capacidad de análisis y utilización de la información (social, económica, regional, empresarial, etc.).	0,06	3	0,19
15	Utilización del sistema de gestión de calidad.	0,06	3	0,21
16	Respuesta de los empresarios a los servicios realizados por la institución.	0,05	3	0,13
Capacidad Administrativa y Financiera				
1	Acceso a financiamiento cuando se lo requiere.	0,05	3	0,17
2	Sistemas de Control Interno.	0,04	3	0,13
3	Seguridad industrial y salud ocupacional.	0,04	3	0,10
4	Implementación de medidas preventivas y correctivas a los planes de mejoramiento (Seguimiento y evaluación).	0,04	3	0,11
5	Procesos y procedimientos claros y establecidos (manual de funciones y procedimiento).	0,05	3	0,16
6	Provisión de Suministros (oportunidad, calidad, etc.).	0,04	3	0,14
7	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	0,04	3	0,11
8	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).	0,04	3	0,10
9	Oportunidad de información Financiera.	0,05	3	0,16
10	Cumplimiento de indicadores financieros.	0,05	3	0,16
11	Supervisión del manejo adecuado de los recursos públicos.	0,05	4	0,21
12	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	0,05	4	0,18
13	Disponibilidad de recursos externos.	0,05	3	0,15
14	Capacidad de reinvertir hacia los empresarios.	0,04	3	0,13
15	Dependencia de los ingresos.	0,04	3	0,13
16	Solidez financiera.	0,05	4	0,19
17	Utilización de los recursos financieros.	0,05	3	0,17

Componente		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
18	Planificación presupuestal.	0,05	4	0,19
19	Cumplimiento en obligaciones financieras.	0,06	4	0,22
20	Manejo contable.	0,06	4	0,21
TOTAL		1,00	69	3,39

Cuadro 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

CALIFICACIÓN: (4) OPORTUNIDAD IMPORTANTE, (3) OPORTUNIDAD MENOR, (2) AMENAZA MENOR (1) AMENAZA IMPORTANTE

COMPONENTE		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
Factores Económicos				
1	Apertura económica (TLC)	0,06	2	0,15
2	Apoyo de entidades públicas	0,07	3	0,20
3	Apoyo de empresas privadas.	0,07	3	0,19
4	Apoyo internacional.	0,08	3	0,24
5	Sistema de indicadores de gestión.	0,07	3	0,20
6	Bajos niveles de ingreso de la población.	0,04	2	0,07
7	Tasa de Inflación (incremento de precios de productos).	0,04	2	0,08
8	Desempleo.	0,03	1	0,04
9	Crecimiento del empleo informal.	0,04	2	0,06
10	Crecimiento de las empresas de servicios (comercio, restaurantes, hoteles, etc).	0,08	3	0,23
11	Recuperación de la economía nacional	0,08	3	0,23
12	Balanza comercial deficitaria (mayores importaciones que exportaciones).	0,05	2	0,09
13	Control al contrabando.	0,06	3	0,17
14	Dolarización ecuatoriana.	0,07	3	0,20
15	Actualización de registro (matricula y renovación).	0,08	3	0,28
16	Inversión socio-económica.	0,08	3	0,25

COMPONENTE		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
Factores Demográfico y Geográfico				
1	Posición fronteriza.	0,12	3	0,38
2	Disponibilidad de recursos naturales.	0,12	3	0,39
3	Disponibilidad de recursos humanos.	0,11	3	0,37
4	Generación y sostenibilidad de las empresas.	0,11	3	0,35
5	Desplazamiento forzado y no forzado.	0,05	1	0,07
6	Altas tasas de pobreza y miseria.	0,04	1	0,05
7	Limitada cobertura del sistema subsidiado en salud.	0,06	2	0,12
8	Disponibilidad de transporte aéreo, terrestre y fluvial.	0,09	3	0,24
9	Infraestructura vial.	0,08	2	0,20
10	Cobertura de servicios en la jurisdicción (seccionales).	0,10	3	0,30

Factores Políticos				
1	Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.	0,13	3	0,41
2	Política Regional orientada al desarrollo empresarial.	0,12	3	0,37
3	Política Municipal orientada al desarrollo empresarial.	0,12	3	0,37
4	Reforma laboral y de seguridad social.	0,10	2	0,22
5	Reforma tributaria.	0,08	2	0,15
6	Legislación hacia los registros públicos.	0,08	2	0,15
7	Acuerdos internacionales.	0,13	3	0,40
8	Credibilidad institucional.	0,15	4	0,52

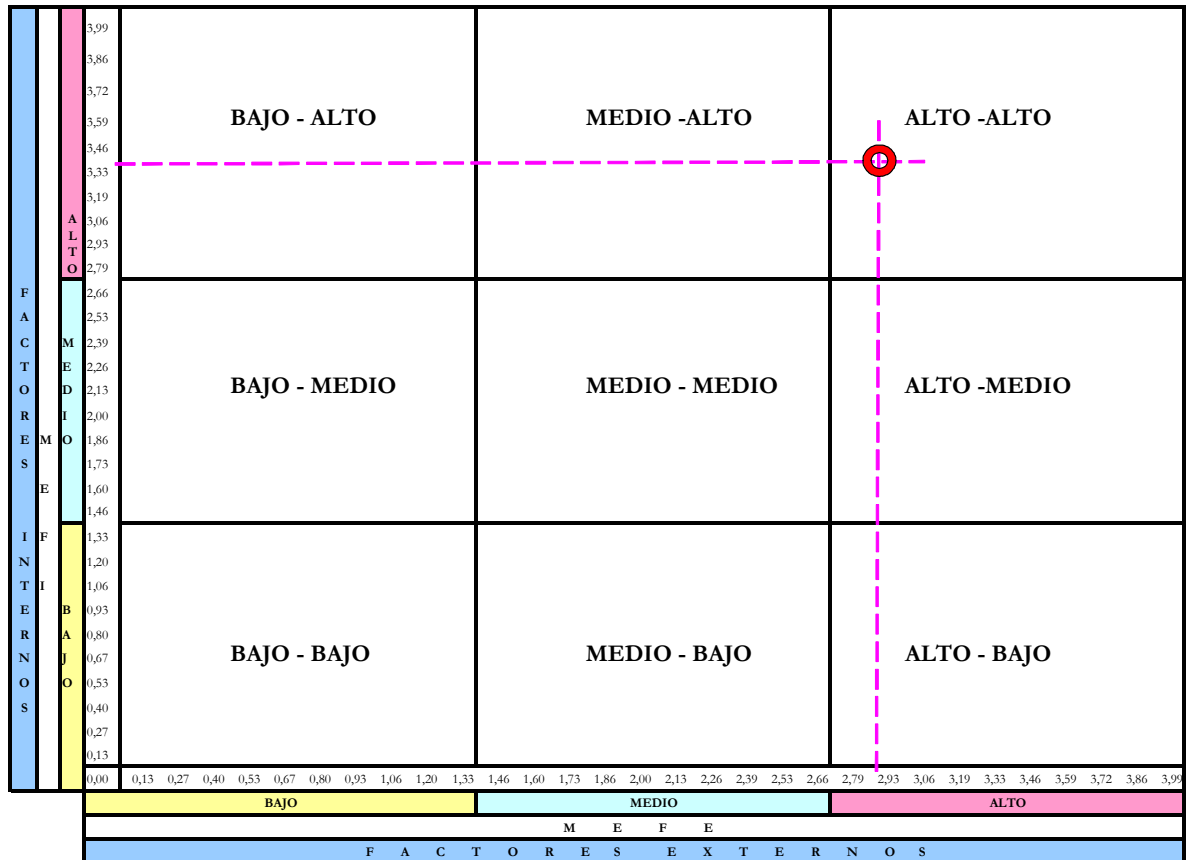
Factores Socio - Culturales				
1	Cultura empresarial (creación de empresa).	0,12	3	0,36
2	Líderes empresariales y políticos.	0,11	3	0,31
3	Políticas de generación empresarial.	0,12	3	0,37

COMPONENTE		Ponderación	Clasificación	Ponderación X Clasificación
5	Acceso al crédito.	0,11	3	0,33
6	Asociatividad.	0,11	3	0,31
7	Participación de la microempresa en la actividad económica regional.	0,13	3	0,40
8	Inseguridad.	0,06	2	0,10
9	Apoyo a programas de turismo departamental.	0,12	3	0,34

Factores Tecnológicos				
1	Telecomunicaciones.	0,21	3	0,67
2	Automatización de procesos.	0,17	3	0,43
3	Acceso a la tecnología.	0,21	3	0,69
4	Globalización de la información.	0,21	3	0,69
TOTAL		1,00		2,89

6.3.2 Posicionamiento Institucional.

Figura 12. Posicionamiento Estratégico Consolidado de la Cámara de Comercio de Pasto



En la consolidación de los resultados de calificación de matriz DOFA, según los diferentes departamentos que integran la institución, se puede observar la mejor ubicación de Cámara de Comercio de Pasto, en un nivel Alto-Alto tanto en factores externos con una calificación de 2,89 y 3,39 para los factores internos, lo que representa que la institución posee capacidades importantes para afrontar problemas y amenazas emergentes. Aprovechando sus fortalezas las cuales aportan al desarrollo y crecimiento institucional.

Integrando un equipo calificado, sólido y competente capaz de superar las deficiencias y amenazas que los rodeen, siendo receptiva a las oportunidades que ofrece la región permitiéndole cumplir con los objetivos que se propone institucionalmente.

6.3.3 Variables Priorizadas.

Cuadro 25. Variables Priorizadas

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Imagen Institucional.	1	Capacidad de adaptación al cambio.
2	Planificación del desarrollo institucional.	2	Distribución del espacio físico.
3	Capacidad de Innovación tecnológica.	3	Nivel de remuneración.
4	Experiencia (saber hacer-conocimiento).	4	Motivación.
5	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).	5	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.
6	Exclusividad manejo registral.	6	Comunicación y retroalimentación hacia los usuarios de los servicios (comunidad).
7	Relaciones interinstitucionales.	7	Respuesta de los empresarios a los servicios realizados por la institución.
8	Acceso a financiamiento cuando se lo requiere.	8	Seguridad industrial y salud ocupacional.
9	Cumplimiento de indicadores financieros.	9	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc.).
10	Manejo contable.	10	Capacidad de innovación para el desarrollo institucional.
11	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	11	Capacidad de operativizar líneas y objetivos estratégicos.
12	Información de la actividad comercial sistematizada.	12	Conocimiento del entorno.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
13	Estabilidad.	13	Desarrollo y formación del talento humano (inducción y capacitación).
14	Utilización del sistema de gestión de calidad.	14	Cobertura en la prestación de los servicios.
15	Solidez financiera.	15	Sistemas de Control Interno.
16	Planificación presupuestal.	16	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
17	Infraestructura física (general).	17	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).
18	Capacidad de gestión empresarial y regional.	18	Capacidad de diversificación de servicios.
19	Supervisión manejo adecuado de los recursos públicos.	19	Capacidad de comunicación e integración con las demás áreas (Trabajo en equipo).
20	Capacidad de liderazgo interinstitucional.	20	Capacidad de la institución para asignar funciones de acuerdo a los objetivos institucionales (Competencias laborales).
21	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).	21	Capacidad de operativizar líneas y objetivos estratégicos.
22	Educación del talento humano.	22	Difusión y promoción de los servicios que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional.
23	Estabilidad.	23	Implementación de medidas preventivas y correctivas a los planes de mejoramiento (Seguimiento y evaluación).
24	Exclusividad manejo registral.	24	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.
25	Manejo apropiado y actualizado de la información empresarial y comercial.	25	Capacidad de reinvertir hacia los empresarios.
26	Procesos y procedimientos claros y establecidos.	26	Orientación al Desarrollo Empresarial (Programas).
27	Supervisión del manejo adecuado de los recursos públicos.	27	Evaluación de gestión institucional.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
28	Infraestructura tecnológica existente	28	Perfil de acuerdo a las necesidades de los cargos.
29	Vocación de servicio	29	Diversificación de los servicios institucionales hacia los empresarios.
30	Exclusividad manejo registral.	30	Conocimiento del entorno.
31	Capacidad de análisis y utilización de la información.	31	Desarrollo y formación del talento humano (inducción y capacitación).
32	Cumplimiento en obligaciones financieras		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Actualización de registro (matricula y renovación).	1	Crecimiento del empleo informal.
2	Posición fronteriza.	2	Altas tasas de pobreza y miseria.
3	Credibilidad institucional.	3	Automatización de procesos.
4	Inversión socio-económica.	4	Infraestructura vial.
5	Desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas.	5	Acceso a la tecnología.
6	Telecomunicaciones.	6	Legislación hacia los registros públicos.
7	Dolarización ecuatoriana.	7	Inseguridad.
8	Disponibilidad de recursos naturales.	8	Velocidad en el desarrollo tecnológico.
9	Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.	9	Telecomunicaciones.
10	Políticas de generación empresarial.	10	Desempleo
11	Globalización de la información.		
12	Telecomunicaciones.		
13	Velocidad en el desarrollo tecnológico.		

6.3.4 Estrategias DOFA. Son el resultado del cruce de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas priorizadas por los integrantes de los diferentes departamentos de la Cámara de Comercio de Pasto.

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Cuadro 26. Estrategias DOFA

FO - USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	
1	Establecer planes anuales con mayor presupuesto que permitan la interrelación entre Nariño - Ecuador aprovechando la posición fronteriza y la facilidad de financiamiento de la institución
2	Fortalecer la función de veedor cívico para promover el desarrollo empresarial y social de la región.
3	Mejorar la imagen institucional aprovechando la velocidad en el desarrollo tecnológico a través de la página de Internet.
4	Realización de eventos intersectoriales como: ferias, seminarios y demás con el Ecuador aprovechando la imagen institucional con el fin de darle impulso a los productos nariñenses.
5	Celebración de acuerdos comerciales o intercambio de transferencia tecnológica.
6	Generar un trabajo de calidad para incrementar la credibilidad de la institución.
7	Aprovechar la imagen institucional que se tiene a nivel regional, nacional e internacional así como la dolarización ecuatoriana la cual favorece los precios de nuestros productos para incursionar en el mercado del vecino país.
8	Implementar el sistema de gestión de calidad para obtener la certificación.

FO - USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	
9	Crear programas de exportación al Ecuador apoyado en la imagen institucional que permite captar recursos del gobierno por las políticas de generación empresarial.
10	Buscar recursos financieros del sector privado, los entes territoriales y la nación para apoyar las microempresas.
11	Implementar un programa anual de capacitación para mejorar la atención al usuario.
12	Utilizar los sistemas de gestión de calidad para hacer más competitiva la actividad empresarial de la región.
13	Desarrollar un proyecto de telecomunicaciones para la suplir necesidades de la región.
14	Invertir en programas de mejoramiento tecnológico hacia las empresas, mediante la venta de servicios de comunicación e información.
15	Presentar propuestas con el fin de aprovechar las diferentes medidas y leyes acuerdos que tenemos por la posición fronteriza.
16	Aprovechar la planificación institucional para canalizar recursos: humanos, físicos, técnicos y financieros que permitan apoyar al desarrollo empresarial.
17	Generar políticas de generación empresarial.
18	Realizar convenios que desarrollen las políticas de generación empresarial.
19	Generando articulaciones interinstitucionales promover políticas y programas de apoyo al sector empresaria.
20	Liderar procesos de integración y desarrollo fronterizo que permitan una integración socio-económica de la frontera binacional colombo-ecuatoriana
21	Ser interlocutora frente al Estado y en la sociedad en pro del desarrollo empresarial.
22	Realizar estudios encaminados al aprovechamiento de los recursos naturales.
23	Actualización permanente en el manejo del registro público.
24	Aprovechar la globalización de información para el mejoramiento de la comunicación y retroalimentación hacia los empresarios.
25	Promover la vocación de servicio y el sentido de pertenencia de los servicios por parte de los funcionarios.

FO - USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	
26	Promover la temporada de renovación y actualización mercantil, para generar mayores ingresos
27	Impulsar el comercio nariñense aprovechando la normatividad vigente usando la experiencia de la entidad y su capacidad tecnológica para incrementar el número de afiliados a la Cámara.
28	Brindar la información empresarial y comercial a nivel nacional e internacional mediante la capacidad de innovación tecnológica institucional.
29	Implementar incentivos de asesoría y capacitación empresarial para que las matrículas y renovaciones se incrementen.
30	Crear una cultura empresarial de matrícula y renovación.
31	Promover eventos de capacitación y convocatoria masiva para todos los sectores económicos.
32	Mantener el servicio oportuno y eficaz del manejo registral.
33	Aprovechar las políticas de generación empresarial.
34	Determinar los sectores potenciales de desarrollo empresarial y promover convenios con otras entidades que les permita ser competitivos.
35	Profundizar el análisis de la información empresarial para liderar planes y políticas dirigidas al desarrollo empresarial de nuestros comerciantes.
36	Impulsar, promover e incentivar la creación y generación de empresas.
37	Incrementar la cobertura en la actualización del registro de matrículas y renovaciones a través de asesorías del personal capacitado de la institución.
38	Fortalecer los conocimientos del personal a través de seminarios, talleres para que la gente crea en la institución.
39	Difundir mediante medios de comunicación locales los diferentes programas y proyectos con que cuenta la Cámara de Comercio de Pasto.
40	Desde la misión y visión proponer políticas institucionales de generación empresarial.
41	Seguir innovando los equipos, medios de comunicación, entre otros para brindar buenos servicios de información.
42	Fortalecer los programas de desarrollo empresarial para eliminar la imagen de la Cámara como entidad de recaudo.

FO- USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	
43	Captar recursos y generar alianzas con diferentes instituciones que permitan aprovechar al empresario nariñense las políticas de generación y desarrollo empresarial.
44	Generar programas y proyectos a través de nuevas relaciones interinstitucionales para facilitar el intercambio comercial con el vecino país del Ecuador.
45	A través de campañas publicitarias, generar una mayor receptibilidad de los servicios que ofrece la entidad.
46	Aprovechar las políticas de generación empresarial con la realización de programas y proyectos de financiamiento de créditos para la creación de nuevas empresas.
47	Implementar un programa que permita controlar el crecimiento del comercio informal.
48	Ser vocero del comerciante ante las organizaciones nacionales.
49	Crear un departamento de personal para atender problemas, sugerencias, etc., de los funcionarios de la institución.
50	Fortalecer el personal para el área de registros públicos.

Las estrategias DO: tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas o también, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

DO - USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES	
51	Generar una cultura de innovación a nivel de los funcionarios y sector empresarial para asumir nuevos retos.
52	Orientar planes de acción enmarcados en políticas de generación empresarial que permitan dar respuesta a las necesidades de los empresarios.
53	Programar reuniones mensuales con los diferentes funcionarios de la entidad para la socialización de eventos internos y externos.
54	Establecer programas constantes para asumir y definir nuevos servicios que pueda ofrecer la institución en el corto y largo plazo.
55	Mejorar la distribución del espacio físico para una mejor prestación de los servicios y atención al usuario.

DO - USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES	
56	Implementar tecnología avanzada para omitir partes físicas que puede remplazarse por sistematizadas, y brindar espacios para la prestación de otros servicios.
57	Delegar un responsable para que coordine las capacitaciones que realizan cada departamento o sede.
58	A través de las telecomunicaciones, investigar nuevos servicios que se puedan desarrollar.
59	Fortalecer las políticas de la institución para que se desarrollen programas de reinversión hacia los empresarios.
60	Hacer evaluaciones periódicas de la gestión institucional para mantener la imagen y credibilidad.
61	Motivar a los empleados de la institución a partir de compensaciones salariales.
62	Implementar un adecuado sistema de información que permita darle al empresario las herramientas necesarias para la toma de decisiones.
63	Implementar nuevos equipos con alta tecnología para acelerar el trabajo y por tanto motivar a los empleados de la Cámara de Comercio de Pasto dando una satisfacción oportuna a nuestros clientes.
64	Lograr el apoyo de otras instituciones para la consecución de recursos que permitan realizar actividades para aumentar el nivel de motivación del personal, como celebraciones del día de la familia, tarde en familia, cursos de liderazgo, apoyo para estudios.
65	Fortalecer y diversificar los servicios de apoyo al sector empresarial para obtener mayor respuesta por parte de los usuarios.
66	Seguimiento y coordinación de convocatorias, confirmación telefónica y convocatoria por sectores.
67	Implementar un programa de seguridad industrial y salud ocupacional para evitar accidentes laborales
68	Orientar programas encaminados a mejorar la competitividad del talento humano de la entidad.
69	Generar proyectos tendientes a incentivar la mentalidad exportadora y no únicamente que tenga un comportamiento a nivel local.
70	Lograr la articulación de las áreas de la entidad para el desarrollo de programas transversales para el apoyo al desarrollo empresarial.

DO - USO DE DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES	
71	Mejorar los canales de información y comunicación entre las dependencias para generar una cultura de conocimiento integral de los funcionarios de la entidad y del entorno.
72	Aprovechar las formas de telecomunicación existentes para mejorar el nivel de coordinación e integración con otras áreas.
73	Aprovechar las telecomunicaciones existentes para difundir los servicios que presta la institución
74	Aprovechar el avance tecnológico para desarrollar proyectos empresariales, de investigación que fortalezcan la realidad regional.
75	Mantener un adecuado canal de comunicación con los empresarios y dirigentes políticos que nos permita dar a conocer el portafolio de servicios interinstitucional
76	Fortalecer los planes de trabajo que permitan operativizar su aplicación de tal manera que contribuyan al desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas de la región

Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

FA - USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	
77	Agrupar a los trabajadores informales y presentar un proyecto de ley o una reglamentación que permita determinarlos como trabajadores formales y se les de un trato preferencial.
78	Presentar y gestionar proyectos que atraigan la inversión socio-económica de las diferentes entidades públicas y privadas en beneficio del desarrollo regional
79	Iniciar acciones para disminuir las tasas de pobreza y miseria mediante la recolección de recursos.
80	Planificar y organizar acciones con otras entidades tendientes a contrarrestar los problemas de inseguridad en la región.
81	Convenios interinstitucionales que permitan abordar temas de legislación mercantil interna empresariales de otros países.

FA - USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	
82	Invertir en programas de desarrollo tecnológico que permitan la disminución de costos para el acceso de los empresarios a tecnologías de información y comunicación (Red de servicios empresariales).
83	Generar proyectos rentables que disminuyan el riesgo de dependencia absoluta del registro público.
84	Desarrollar proyectos interinstitucionales para la generación de empleo.
85	Generar alianzas interinstitucionales que presionen el compromiso político de los dirigentes.
86	Ser participe e interlocutora de políticas de estado tendientes a erradicar el fenómeno de la inseguridad.
87	Generar alianzas estratégicas interinstitucionales para encaminar programas tendientes a la seguridad ciudadana.
88	Obtener recursos privados a través de ferias comerciales, actividades culturales, etc.
89	Promover campañas preventivas para disminuir la inseguridad en la región.
90	Ser gestores y participes de eventos de carácter nacional.
91	Desarrollar programas de ampliación de cobertura a la base empresarial no registrada.
92	Elaborar estadísticas e indicadores de gestión para destacar la importancia y el buen manejo de los registros públicos.
93	Crear grupos de capacitación que instruyan a los trabajadores informales y los vincule al comercio formal.
94	Participar en proyectos de infraestructura fundamentales para mejorar la gestión comercial de las empresas locales.

Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

DA - REDUCIR A UN MINIMO LAS DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS	
95	Infundir y orientar con talleres a los funcionarios a tener una visión a largo plazo.
96	Participar en estudios e investigaciones que promueve la región.
97	Difundir una cultura institucional de compromiso con respecto al conocimiento y misión institucional.
98	Promover e incentivar la investigación para el desarrollo de nuevos productos.

7. DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO

7.1 METODOLOGÍA

Partiendo del reconocimiento de la realidad de la institución, el diagnóstico prospectivo permite priorizar los problemas de mayor incidencia para Cámara de Comercio de Pasto, cada uno con una descripción y pensando en el futuro y no en el problema hoy, donde cada uno de los empleados califica la relación de los problemas en la matriz de impacto cruzado: 0 para cuando no existe relación o incidencia y 1 para cuando si incide o es causa para que se de el otro. Lo anterior permite trazar un plano, ubicando un punto medio relacionado los valores de acuerdo al eje vertical y horizontal como se muestra en la siguiente figura.

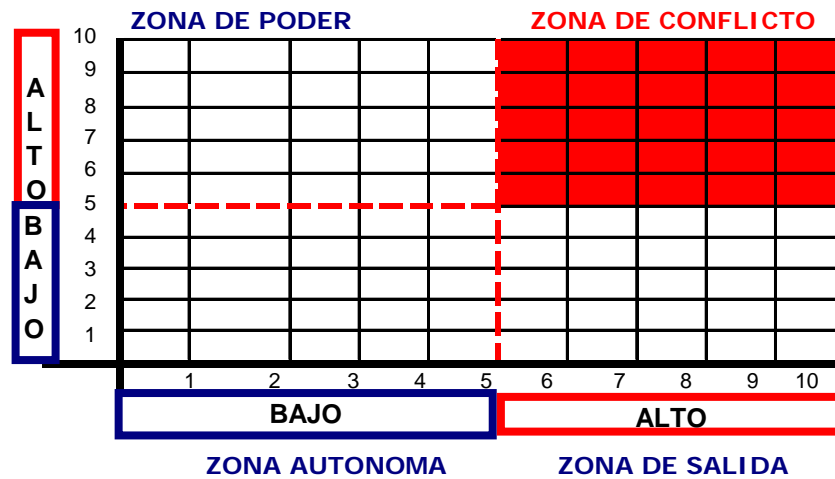
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T	
1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0
T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total Verticales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Horizontales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



PUNTO MEDIO	0
-------------	---

Posteriormente se ubican los resultados de los problemas en el siguiente cuadrante del cual se rescatan los problemas, que se ubiquen en la zona de conflicto, es decir, aquellos problemas que afectarán a la institución en el futuro. Las estrategias irán encaminados a la solución de los mismos y sus respectivos condicionantes.



A continuación se listan los problemas escogidos a partir del análisis DOFA, con su correspondiente número y descripción:

Cuadro 27. Problemas Identificados

No.	Problema	Descripción
1	Crecimiento de la actividad económica informal.	Esta representado en el aumento de las actividades económicas informales: esté fenómeno esta presente en todas las actividades empresariales (manufactura, transporte, comunicaciones, etc.), lo que conlleva a un desestímulo de la actividad formal que generalmente tiene costos adicionales por su estructura laboral y tributaria.
2	Altas tasas de pobreza y miseria (Necesidades básicas insatisfechas).	Más de la mitad de la población nariñense es pobre, llegando a los umbrales de miseria, por lo cual sus ingresos no alcanzan a cubrir las necesidades básicas (alimento, vestuario, vivienda), generando en consecuencia un nivel de consumo muy bajo y una demanda mínima de productos de las empresas que contribuye al desestímulo de la actividad empresarial llevándolas a procesos de liquidación o informalidad.

No.	Problema	Descripción
3	Automatización de procesos (Rutinización)	La limitante a la innovación de procesos y conocimientos lleva al estancamiento del recurso humano, generalmente se produce una rutinización en un proceso y no permitir el desarrollo profesional y personal.
4	Infraestructura vial.	La deficiente infraestructura vial (interdepartamental e intermunicipal), frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre desde y hacia el departamento. El cierre de la principal vía de comunicación (panamericana), genera pérdidas millonarias para las empresas locales y sobrecostos que restan la posibilidad de ser más competitivas en el mercado nacional.
5	Acceso a la tecnología.	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.
6	Legislación hacia los registros públicos.	En la actualidad continúan las propuestas respecto a la legislación de los registros públicos, lo cual ocasionaría mínimamente una reducción de los ingresos públicos mediante el no incremento de los derechos de renovación.
7	Inseguridad.	Por la presencia de grupos armados al margen de la ley, se genera un clima de incertidumbre para la inversión nacional y extranjera, así como altos costos financieros adicionales a las empresas.
8	Velocidad en el desarrollo tecnológico.	Es el avance en innovación, conocimiento, investigación, que se está dando en el mundo, y que por cultura, conocimiento no podemos acceder con facilidad, e integrarlos al movimiento del mismo.

No.	Problema	Descripción
9	Telecomunicaciones.	La insuficiente infraestructura en telecomunicaciones ha dificultado la difusión y el acceso de información que sirve para aprovechar oportunidades y así impulsar el desarrollo empresarial (Tecnologías de información y comunicación).
10	Desempleo	Se relaciona con el ritmo de la actividad económica, provocado por el bajo desarrollo de los sectores productivos y la falta de competitividad de la región que genera un alto porcentaje de la población sin posibilidades de acceso al mercado laboral.

Igualmente se complementa el trabajo prospectivo con un taller de futuro sobre la misión y visión institucional, lo que permite focalizar nuevas acciones y estrategias para el desarrollo empresarial.

7.2 PROSPECTIVA DESDE SUS DEPARTAMENTOS

7.2.1 Empresarios. La Cámara de Comercio de Pasto viene desarrollando una serie de actividades que permiten apoyar el desarrollo empresarial regional, de esta manera y con el deseo de saber si los empresarios conocen esa diversidad de servicios, se desarrollo un taller al cual asistieron representantes de las empresas: Serviteca Bastidas, Marroquinerías Cerón, Industria Cafetera de Nariño, CEFORJA, CONTACTAR, Limón Piel, Taller Industrial Penta, Cadena Láctea de Nariño, Picantería Ipiales, entre otros. En este taller se identifico y priorizo el quehacer institucional: (19%) gestión comercial integrado por la promoción de ferias, muestras comerciales, ruedas de negocios, agendamiento, entre otras; seguido por la asesoría especializada (17%), la cual involucra con la asesoría en comercio internacional (15%) y consultoría empresarial especializada (13%) (ver cuadro 30).

Lo anterior siendo las acciones más representativas de la institución, no se pueden desconocer otras actividades representadas en servicios que impactan en el medio como lo es el registro mercantil, de proponentes,

entidades privadas sin ánimo de lucro, trámite de NIT, marcas, conciliación y arbitraje, información actualizada, investigación y elaboración de documentos estadísticos y alquiler de espacios para diferentes eventos.

Cuadro 28. Expectativas de Misión

EXPECTATIVAS MISIÓN	No.	%
A. Registro Mercantil	4	9%
B. Asesoría Especializada	8	17%
C. Registro Único de Proponentes	1	2%
D. Registro de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro	1	2%
E. Trámite de NIT	1	2%
F. Marcas	2	4%
G. Conciliación y Arbitraje	1	2%
H. Gestión Comercial (ferias, muestras comerciales, ruedas de negocios, Agendamiento)	9	19%
I. Consultoría Empresarial Especializada	6	13%
J. Asesoría en Comercio Internacional	7	15%
K. Información actualizada (Internet, documentación, etc.)	3	6%
L. Investigación y elaboración documentos estadísticos.	2	4%
M. Alquiler de espacios para eventos.	1	2%
N. Otros, cuáles? Consultoría en creación de empresas y consultoría en outsourcing laboral	1	2%
TOTAL	47	100

Expectativas de Visión

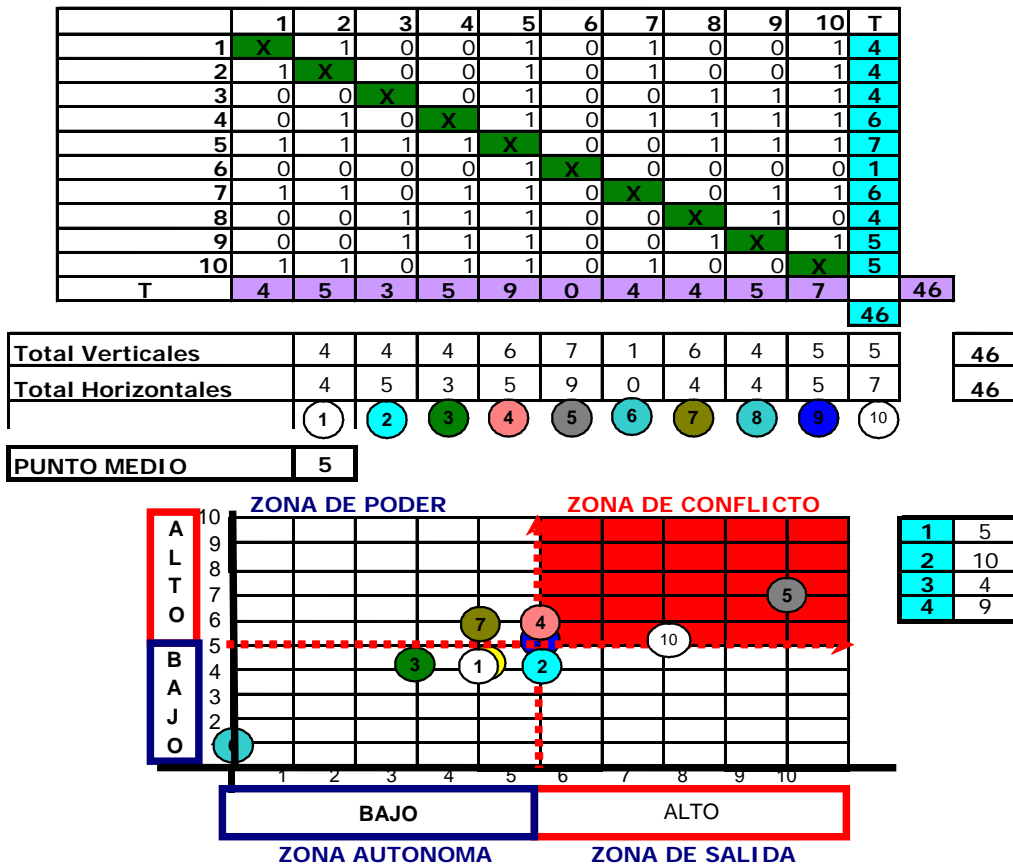
Los empresarios de la ciudad de Pasto esperan que la función que cumple la Cámara de Comercio amplíe sus servicios, por lo que esperan que ella sea:

- Entidad que lidera procesos de desarrollo empresarial y gestión comercial con una sólida representación del sector privado frente al académico y público, constituyéndose en un observatorio de la dinámica económica regional.
- Como una entidad que puede obtener información sobre el crecimiento de la empresa y saber las necesidades, para tratar de satisfacerlas y como una entidad que capacita y asesora en todos los aspectos a las PYMES.

- Entidad fortalecida y rica en conocimientos, capaz de facilitar procesos para el mejoramiento de nuestras empresas.
- Garantiza la representatividad del empresario ante todos los entes que los regulan. Promotora del desarrollo empresarial a través de una asesoría especializada directa y oportuna, sacando adelante proyectos de creación, innovación y fomento. Institución que brinda el andamiaje necesario para el manejo de negocios nacionales e internacionales.
- Líder y representante del sector comercial, frente al Estado como ante las diferentes estancias nacionales e internacionales.
- Un ente confiable de información, asesoría y gestor del desarrollo empresarial y social de la región que genere interés de inversión nacional e internacional, respaldando los proyectos de interés regional y el desarrollo de la industria, buscando mercados nacionales e internacionales que le sean competitivos.
- Entidad líder en la prestación de los servicios empresariales, con una plataforma tecnológica amigable que permita al empresario obtener servicios en línea, respondiendo a las necesidades reales y potenciales de la comunidad empresarial y comercial de Pasto y de toda la región. Que apoya el comercio internacional entre las empresas de Nariño con empresas de países americanos y otros, resolviendo oportunamente las inquietudes y buscando mercados nuevos para los productos y servicios.
- Entidad asesora de las empresas de comercio en varios aspectos de una manera confiable y canalizadora de los intereses ante los entes gubernamentales.
- Un ente dirigente en promoción empresarial a nivel departamental.
- Entidad preocupada y conocedora del sector empresarial nariñense, brindando información confiable de su evolución y desarrollo. Pionera en iniciativas de impacto regional y gestora de múltiples proyectos que contribuyen para tal fin. Entidad orientadora y amiga del empresario brindando información especializada en mercados, jurídica y otros que permitan el adecuado desarrollo de las empresas en sus sectores.

7.2.2 JUNTA DIRECTIVA Y PRESIDENCIA

Figura 13. Posicionamiento Prospectivo de la Institución Según Presidencia y Junta Directiva



PROBLEMAS DE CONFLICTO		
5	Acceso a la tecnología.	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.
10	Desempleo	Se relaciona con el ritmo de la actividad económica, provocado por el bajo desarrollo de los sectores productivos y la falta de competitividad de la región que genera un alto porcentaje de la población sin posibilidades de acceso al mercado laboral.
4	Infraestructura Vial.	La deficiente infraestructura vial (interdepartamental e intermunicipal), frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre desde y hacia el departamento. El cierre de la principal vía de comunicación (panamericana), genera pérdidas millonarias para las empresas locales y sobrecostos que restan la posibilidad de ser más competitivas en el mercado nacional.
9	Telecomunicaciones.	La insuficiente infraestructura en telecomunicaciones ha dificultado la difusión y el acceso de información que sirve para aprovechar oportunidades y así impulsar el desarrollo empresarial (Tecnologías de información y comunicación).

7.2.3 Departamento de Planeación y Estudios Económicos Expectativas desde el cargo

- **Director Departamento:** Desarrollar actividades concernientes a la dirección y evaluación de proyectos económicos y sociales, que integren propuestas para el mejoramiento institucional. Consolidando el banco de proyectos que genere alternativas de inversión, así como la gestión y evaluación institucional. Además integrar al desempeño institucional indicadores de gestión, consolidando información estadística para el análisis de la coyuntura regional.
- **Profesional en Proyectos:** Realizar diversos estudios dirigidos a los sectores económicos, permitiendo tener una mayor visión del departamento, generando proyectos de cofinanciación que permitan una interrelación entre los sectores económicos del departamento, reduciendo al mínimo la informalidad y generando alianzas con instituciones del orden mundial que permiten mejorar la situación económica y social de la región.
- **Técnico Estadístico:** Desde el desarrollo de las actividades que actualmente se realizan, encaminar nuevas acciones que contribuyan al apoyo del departamento y la dirección institucional, llevando la información de tipo empresarial y coordinando desde la parte operativa los convenios, que ayuden a fortalecer el área de estadística con la elaboración de publicaciones para la asesoría en la toma de decisiones de los empresarios.

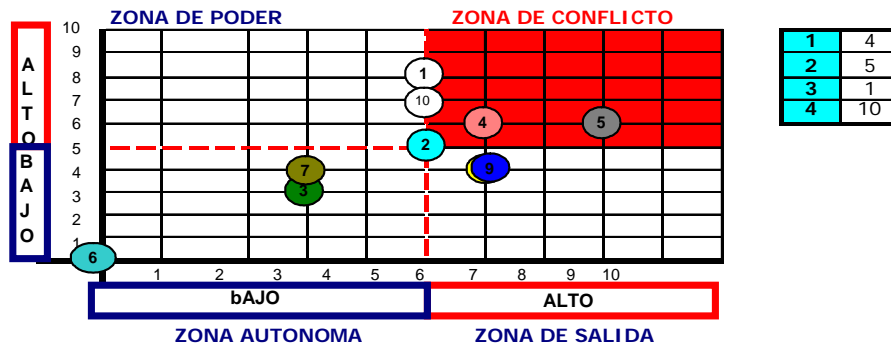
Figura 14. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento de Planeación y Estudios Económicos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T
1	X	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
2	1	X	0	1	1	0	1	0	0	1	5
3	0	0	X	0	1	0	0	1	1	0	3
4	1	1	0	X	1	0	0	1	1	1	6
5	1	1	1	1	X	0	0	1	1	0	6
6	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0
7	1	1	0	1	1	0	X	0	0	0	4
8	0	0	1	0	1	0	0	X	1	1	4
9	0	0	0	1	1	0	0	1	X	1	4
10	1	1	0	1	1	0	1	1	1	X	7
T	5	5	3	6	8	0	3	6	6	5	47

Total Verticales	8	5	3	6	6	0	4	4	4	7	47
Total Horizontales	5	5	3	6	8	0	3	6	6	5	47



PUNTO MEDIO	5
-------------	---



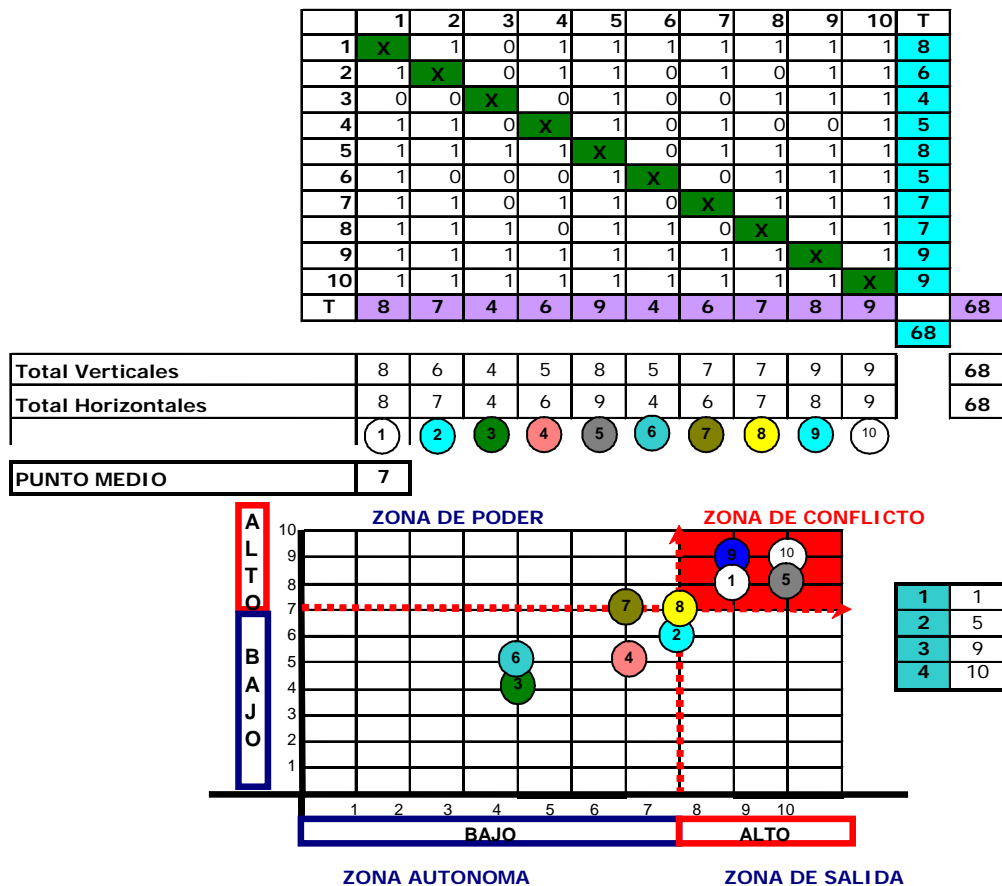
PROBLEMAS DE CONFLICTO		
4	Infraestructura vial.	La deficiente infraestructura vial (interdepartamental e intermunicipal), frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre desde y hacia el departamento. El cierre de la principal vía de comunicación (Panamericana), genera pérdidas millonarias para las empresas locales y sobrecostos que restan la posibilidad de ser más competitivas en el mercado nacional.
5	Acceso a la tecnología.	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.
1	Crecimiento de la actividad económica informal.	Está representado en el aumento de las actividades económicas informales: este fenómeno está presente en todas las actividades empresariales (manufactura, transporte, comunicaciones, etc.), lo que conlleva a un desestimulo de la actividad formal que generalmente tiene costos adicionales por su estructura laboral y tributaria.
10	Desempleo	Se relaciona con el ritmo de la actividad económica, provocado por el bajo desarrollo de los sectores productivos y la falta de competitividad de la región que genera un alto porcentaje de la población sin posibilidades de acceso al mercado laboral.

7.2.4 Departamento Administrativo y Financiero Expectativas desde el cargo

- **Director Departamento:** cumplir las actividades de dirección, control y planeación administrativa, definiendo un cargo paralelo de manejo de personal, para la efectividad institucional, donde se cuente con la sistematización de la información e impulsar proyectos que permitan la recepción de recursos privados.
- **Secretaria:** formación integral en secretariado y archivo, donde se involucren todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, igualmente una dirección clara de funciones.
- **Almacenista:** realizar las funciones concernientes a su cargo, implementar y manejar los registros de órdenes de compra y salidas de forma sistematizada en conexión con la contabilidad mediante un SOFTWARE. Igualmente disponer de un área apropiada para el desempeño de sus funciones.
- **Asistente Administrativa:** cumplir con las actividades del cargo que actualmente se designan, reemplazando el trabajo manual con la sistematización de procesos, optimización del archivo, disponiendo de una infraestructura física de atención a los usuarios.
- **Tesorería:** cumplir con las funciones actuales del cargo, realizar los pagos de forma sistematizada, mediante el manejo eficiente y no operativo de los recursos, donde el cargo permita el manejo eficiente de los recursos.
- **Técnico Administrativo en Calidad:** realizar el control de documentos y registros, gestionar auditorías internas, gestionar el cumplimiento de planes de mejora, administrar la planta de personal y prestar asesoría a los empresarios, mediante la dirección del sistema de calidad en la institución.
- **Contadora:** manejar los estados financieros con una nueva tecnología y sistemas que permitan suministrar eficientemente la información financiera de tal manera que se disponga de forma inmediata; asignar el manejo del presupuesto y el control presupuestal al director de cada departamento, para que estos se apersonen de esta función y manejen con disponibilidad los recursos.

- **Director Centro de Convenciones:** además de cumplir con las funciones del cargo, definir la presupuestación de los servicios para proponer acciones concretas como: dotación, promoción de productos, ampliación de servicios, etc. De esta manera darle un sentido de ingresos para la entidad con costos de alquileres o prestación para el servicio interno.

Figura 15. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según el Departamento Administrativo y Financiero



PROBLEMAS DE CONFLICTO		
1	Crecimiento de la actividad económica informal.	Está representado en el aumento de las actividades económicas informales: este fenómeno esta presente en todas las actividades empresariales (manufactura, transporte, comunicaciones, etc), lo que conlleva a un desestimulo de la actividad formal que generalmente tiene costos adicionales por su estructura laboral y tributaria.
5	Acceso a la tecnología.	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.
9	Telecomunicaciones.	La insuficiente infraestructura en telecomunicaciones ha dificultado la difusión y el acceso de información que sirve para aprovechar oportunidades y así impulsar el desarrollo empresarial (Tecnologías de información y comunicación).
10	Desempleo	Se relaciona con el ritmo de la actividad económica, provocado por el bajo desarrollo de los sectores productivos y la falta de competitividad de la región que genera un alto porcentaje de la población sin posibilidades de acceso al mercado laboral.

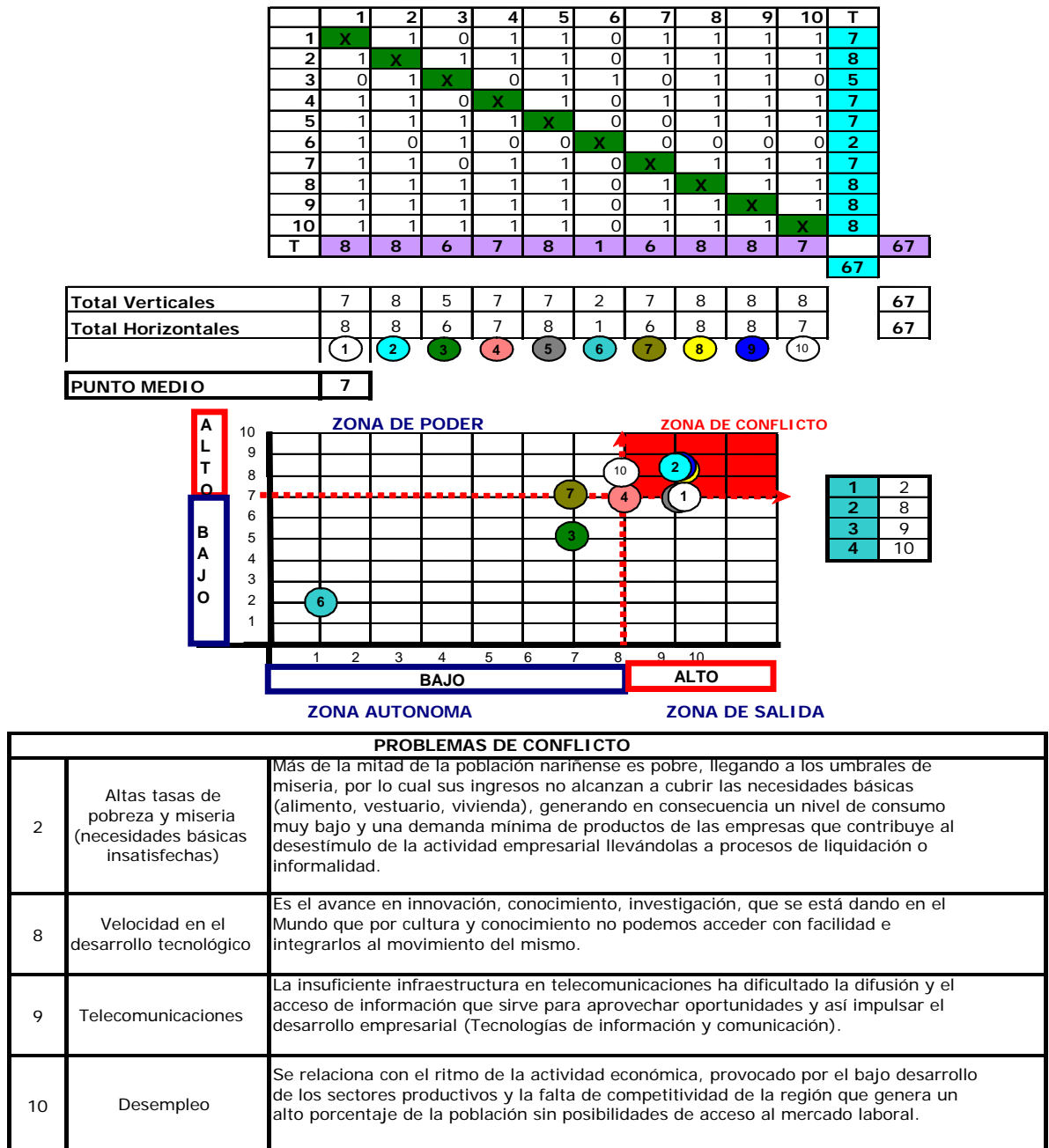
7.2.5 Departamento de Desarrollo Empresarial Expectativas desde el cargo

- **Director Departamento:** coordinar las actividades que van desde la Cámara hacia fuera, muchas de ellas de impacto nacional, que tengan trascendencia para la región, que posesionen a la Cámara de Comercio de Pasto como líder dentro de las Cámaras de Comercio del país, con los avances tecnológicos para brindar la promoción de los servicios y consultoría a los empresarios.
- **Sistemas de información:** cumplir con el cronograma establecido, ampliando y dando una nueva perspectiva al programa SOT con actividades complementarias, fortalecer los servicios a los empresarios en todos los aspectos, incluyendo programas que cubran a todos los municipios de la jurisdicción; entendiendo el deber ser del área de Sistemas e Información y Capacitación Empresarial (SICE). Incluyendo tecnología en sus servicios que permita la ampliación de los servicios de Internet hacia la comunidad.
- **Centro de Desarrollo Empresarial:** realizar la gestión comercial, asesorías y programas de capacitación, así como entrar a coordinar convenios de apoyo empresarial e inversión extranjera. Igualmente participar y organizar ferias y eventos, prestando un servicio de asesoría en diseño de productos e imagen a las empresas afiliadas.
- **Profesional Comercio Exterior:** asesorar, capacitar, coordinar la gestión comercial e identificar estrategias de comercio exterior, operar convenios internacionales de desarrollo comercial y manejar una base de datos de clientes internacionales para de esta manera atraer inversión extranjera. Apoyándose en el manejo estadístico de comercio para brindar una asesoría con veracidad.
- **Atención al Cliente:** brindar orientación y atención al usuario en sus quejas y reclamos, desarrollar actividades que permitan trabajar con el cliente interno para motivarlo continuamente sobre la importancia del trabajo en equipo y así brindar una buena atención al público, designar a una persona para brindar trato preferencial a los empresarios afiliados a través de un programa, que involucre felicitaciones por trayectoria, reuniones, eventos, foros, directorio de servicios de afiliados, promoción

por página Web, etc., igualmente brindar información por medio de cartillas o Internet que les facilite los diferentes trámites en la institución.

- **Centro de Participación:** asistir y apoyar el centro de participación ciudadana así como los proyectos de veedurías, velar por la organización de líderes comunitarios.
- **Divulgación y Promoción:** divulgar la información institucional y los eventos de los diferentes departamentos, así como promocionar la imagen institucional y lograr un mejor posicionamiento y cobertura en comunicaciones.

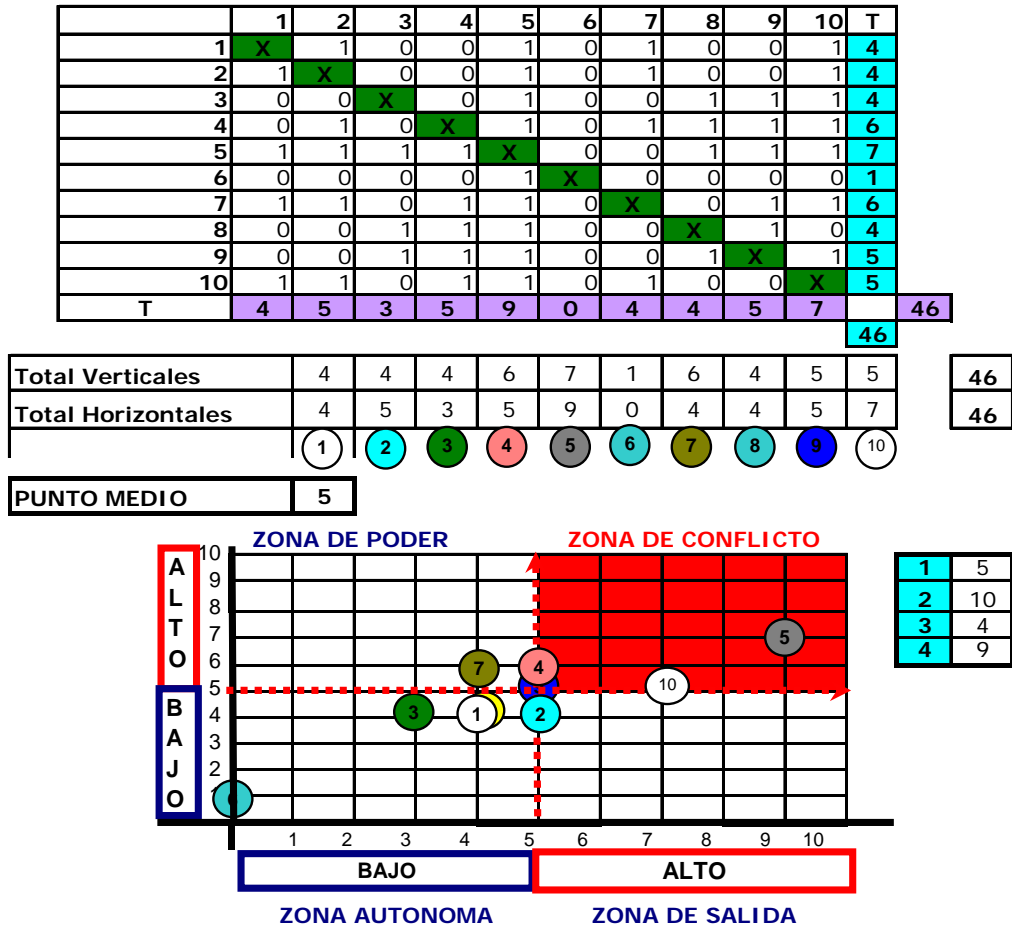
Figura 16. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento de Desarrollo Empresarial



7.2.6 Departamento Jurídico y de Registros Públicos Expectativas desde el cargo

- **Director Departamento:** dirigir el departamento con la colaboración de un mayor número de personas profesionales y capacitadas, desarrollar investigaciones jurídicas y empresariales con la asistencia de un grupo de jurídicos y contar con una oficina de atención empresarial que involucre a los comerciantes en el tema de desarrollo.
- **Profesional Centro de Conciliación:** dirigir el centro de conciliación, suscribir convenios para la capacitación en conciliación y arbitraje y realizar actividades y programas de capacitación que permitan liderar procesos a nivel regional.
- **Asistente Administrativo:** además de realizar las funciones de cajero conocer más sobre registro para brindar una mejor atención a los usuarios.
- **Secretaria de Conciliación:** realizar las funciones de secretariado, manejar toda la información concerniente a la conciliación manejando equipos modernos.
- **Secretaria de Registro:** entregar certificados de Registro Mercantil, colaborar a rubricar libros, colaborar con la revisión de minutas así como asesorar a entidades privadas sin ánimo de lucro.
- **Técnico en Registro:** prestar el servicio con profesionales calificados, manejar las inscripciones y tener un amplio conocimiento en los tres registros: Mercantil, EPSAL y Proponentes. Asesorar el área de registros, realizar asesorías especializadas en temas registrales para que el trabajo no sea simplemente operativo.
- **Auxiliar de Archivo:** que se preste un servicio eficiente en el manejo de archivo, con personal capacitado, un espacio de trabajo amplio y organizado, implementando un sistema de tecnología de archivo avanzada.

Figura 17. Posicionamiento Prospectivo de la Institución según Departamento Jurídico y de Registros Públicos



PROBLEMAS DE CONFLICTO		
5	Acceso a la tecnología.	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.
10	Desempleo	Se relaciona con el ritmo de la actividad económica, provocado por el bajo desarrollo de los sectores productivos y la falta de competitividad de la región que genera un alto porcentaje de la población sin posibilidades de acceso al mercado laboral.
4	Infraestructura vial.	La deficiente infraestructura vial (interdepartamental e intermunicipal), frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre desde y hacia el departamento. El cierre de la principal vía de comunicación (panamericana), genera pérdida
9	Telecomunicaciones.	La insuficiente infraestructura en telecomunicaciones ha dificultado la difusión y el acceso de información que sirve para aprovechar oportunidades y así impulsar el desarrollo empresarial (Tecnologías de información y comunicación).

7.3 CONSOLIDADO PROSPECTIVO

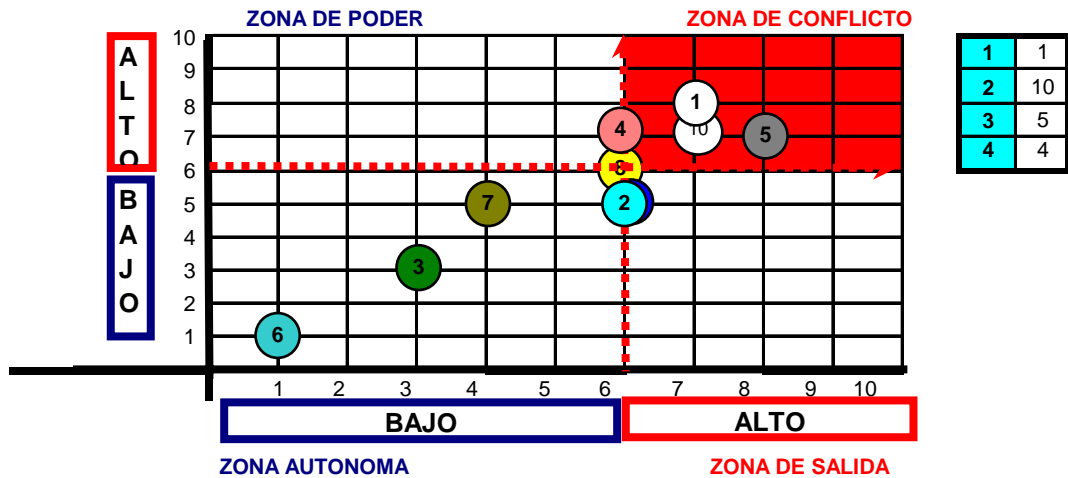
Figura 18. Posicionamiento Prospectivo Consolidado de la Cámara de Comercio de Pasto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T
1	X	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
2	1	X	0	1	1	0	1	0	0	1	5
3	0	0	X	0	1	0	0	1	1	0	3
4	1	1	0	X	1	0	1	1	1	1	7
5	1	1	1	1	X	0	0	1	1	1	7
6	1	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1
7	1	1	0	1	1	0	X	0	0	1	5
8	1	1	1	0	1	0	0	X	1	1	6
9	0	0	1	1	1	0	0	1	X	1	5
10	1	1	0	1	1	0	1	1	1	X	7
T	7	6	3	6	8	1	4	6	6	7	54

Total Verticales	8	5	3	7	7	1	5	6	5	7	54
Total Horizontales	7	6	3	6	8	1	4	6	6	7	54

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

PUNTO MEDIO	5
--------------------	----------



PROBLEMAS DE CONFLICTO										
No.	Problema	Acu.	Descripción	P	AF	PD	JR	JD	T	%
10	Desempleo	100	Es el avance en innovación, conocimiento, investigación, que se esta dando en el mundo, y que por cultura, conocimiento no podemos acceder con facilidad, e integrarlos al movimiento del mismo.	1	1	1	1	1	5	25%
1	Crecimiento de la actividad económica informal.	75	Esta representado en el aumento de las actividades económicas informales: esté fenómeno esta presente en todas las actividades empresariales (manufactura, transporte, comunicaciones, etc), lo que conlleva a un desestímulo de la actividad formal que generalmente tiene costos adicionales por su estructura laboral y tributaria.	1	1		1		3	15%
5	Acceso a la tecnología.	75	Nariño no cuenta con el nivel tecnológico adecuado, causado a la falta de inversión e interés en tecnologías, estudios, análisis e investigaciones de procesos, por parte del sector público y privado.	1	1			1	3	15%
9	Telecomunicaciones.	75	La insuficiente infraestructura en telecomunicaciones ha dificultado la difusión y el acceso de información que sirve para aprovechar oportunidades y así impulsar el desarrollo empresarial (Tecnologías de información y comunicación).		1	1		1	3	15%
8	Velocidad en el desarrollo tecnológico.	50	Es el avance en innovación, conocimiento, investigación, que se esta dando en el mundo, y que por cultura, conocimiento no podemos acceder con facilidad, e integrarlos al movimiento del mismo.			1	1		2	10%

PROBLEMAS DE CONFLICTO										
4	Infraestructura vial.	50	La deficiente infraestructura vial (interdepartamental e intermunicipal), frena el intercambio comercial y la llegada de personas por vía terrestre desde y hacia el departamento. El cierre de la principal vía de comunicación (panamericana), genera pérdidas millonarias para las empresas locales y sobre costos que restan la posibilidad de ser más competitivas en el mercado nacional.	1				1	2	10%
2	Altas tasas de pobreza y miseria (Necesidades básicas insatisfechas).	25	Más de la mitad de la población nariñense es pobre, llegando a los umbrales de miseria, por lo cual sus ingresos no alcanzan a cubrir las necesidades básicas (alimento, vestuario, vivienda), generando en consecuencia un nivel de consumo muy bajo y una demanda mínima de productos de las empresas que contribuye al desestímulo de la actividad empresarial llevándolas a procesos de liquidación o informalidad.			1			1	5%
7	Inseguridad.	25	Por la presencia de grupos armados al margen de la ley, se genera un clima de incertidumbre para la inversión nacional y extranjera, así como altos costos financieros adicionales a las empresas.				1		1	5%
TOTAL				4	4	4	4	4	20	100%

Fuente: Esta investigación

7.3.1 Estrategias. Las estrategias que se listan a continuación son el resultado de las diferentes propuestas que tienen los empleados, Junta directiva y Presidencia de la institución.

Cuadro 29. Estrategias para Solución de Problemas

Problema A		<i>INSEGURIDAD</i>
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Buscar ayudas del gobierno central para que la región sea beneficiada con programas de apoyo generadas para otras regiones.	♦ Voluntad Interinstitucional.
2	Llevar procesos de paz con los alzados en armas.	♦ Voluntad de los actores.
3	Buscar la inversión mediante convenios que beneficien al país.	♦ Recursos. ♦ Oportunidades de convenios.
4	Alianzas que patrocinen programas de seguridad para los empresarios y la comunidad en general.	♦ Recursos.
5	Realizar convenios interinstitucionales (Policía Nacional, DAS, etc.) para garantizar la seguridad en las carreteras para así atraer el turismo y generar inversión en la región.	♦ Factibilidad de alianzas.
6	Velar por la vigilancia en diferentes partes de la ciudad.	♦ Voluntad e interés.
7	Incentivar el desarrollo de actividades lícitas a partir de la igualdad de oportunidades para las personas y una remuneración acorde al trabajo desarrollado.	♦ Voluntad de las personas al margen de la ley. ♦ Remuneración que satisfaga las necesidades y las expectativas.

Problema A		INSEGURIDAD
No.	Estrategias	Condicionantes
8	Concientizar a las personas que la toma de armas no es el mejor método para hacer que las ideas se tomen en cuenta.	♦ Desempleo – analfabetismo.
9	Fomentar la educación y ocupación a las personas para que sepan que el camino de la inseguridad no es el mejor y así generar empleo.	♦ Políticas coherentes por parte del gobierno.
10	Fomentar la creación de grupos empresariales de seguridad.	♦ Interés de los empresarios.

Problema B		INFRAESTRUCTURA VIAL
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Liderar o gestionar por lo menos un proyecto que apunte a mejorar la productividad (mejoramiento vial) con acciones que demuestren resultados.	♦ Compromiso del gobierno nacional, departamental y municipal.
2	Realizar un diagnóstico actual de la infraestructura vial nariñense.	♦ Recursos. ♦ Voluntad para realizar esta investigación.
3	Articular la región Sur Colombiana mediante proyectos de inversión en infraestructura que generen una región más competitiva.	♦ Voluntad de los gobernantes. ♦ Recursos.
4	Articulación del presupuesto Nacional y consecución de fuentes de financiación internacionales.	♦ Voluntad política y recursos de financiación.

Problema C		ACCESO A LA TECNOLOGÍA
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Difundir las nuevas tecnologías existentes a las empresas para su acceso y utilización.	♦ Talento humano calificado y conocimiento sobre el área.
2	Organizar un departamento para que maneje información sobre todos los desarrollos tecnológicos que se generan.	♦ Recursos. ♦ Acceso a la Información.
3	Adquirir información de nuevas tecnologías para que los empresarios la puedan utilizar y puedan incrementar la productividad de sus empresas.	♦ Recursos económicos de los empresarios. ♦ Rechazo al cambio.
4	Capacitar al personal para que investigue sobre nuevas tecnologías.	♦ Compromisos. ♦ Recursos.
5	A través de convenios interinstitucionales lograr la transferencia tecnológica.	♦ Falta de compromiso por parte del gobierno departamental. ♦ Falta de recursos.
6	Gestionar recursos con instituciones públicas y privadas para adquirir nuevas tecnologías a cambio de asesorías y servicios que ofrece la entidad.	♦ Falta de recursos económicos.
7	Impulsar a nuestros gobernantes para la asignación de recursos dirigidos a la inversión en nuevas tecnologías.	♦ Falta de interés por parte de los gobernantes.

Problema D		<i>CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA INFORMAL</i>
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Campanas publicitarias conjunta con los gobiernos locales, regionales, nacionales, concientizando a la gente de los beneficios que le puede traer el estar formalmente registrados.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Receptividad de los empleados informales. ◆ El nivel de compromiso de actores propuestos.
2	Motivar a las personas con beneficios en disminución de impuestos, capacitación, asesoría empresarial, apoyo en consecución de nuevos mercados, esto a través de la concertación con entes gubernamentales, gremios, entidades de capacitación como el SENA.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de respuesta por parte de los entes comprometidos.
3	Concientizar a los empresarios a través de capacitaciones para destacar la importancia de generar empresa y así evitar el desempleo y por ende el comercio informal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Voluntad del comerciante informal. ◆ Recursos económicos. ◆ Apatía por parte de los empresarios.
4	Generar estrategias para la formulación de un convenio con las entidades bancarias, para que en los casos del acceso al crédito, un requisito indispensable sea el certificado de Cámara de Comercio.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de compromiso de las entidades bancarias.
5	Acudir de forma personalizada hacia todos los lugares y personas que sean informales y brindarles la información suficiente sobre la importancia de su actividad y legalidad de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de receptividad de la gente.

Problema D		<i>CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA INFORMAL</i>
No.	Estrategias	No.
6	La Cámara de Comercio debe celebrar un convenio con la Alcaldía para proteger al comerciante organizado y no conceder permisos a vendedores ambulantes.	♦ Voluntad de las partes.
7	Implementación de programas encaminados a la legalización de las personas informales.	♦ Falta de apoyo de las administraciones. ♦ Poco interés de los informales por legalizarse.
8	Generar un convenio interinstitucional que permita atacar este problema.	♦ Voluntad de la alcaldía. ♦ Falta de compromiso político.
9	Definir un presupuesto que permita conformar grupos de personas para monitorear permanentemente las empresas que se crean.	♦ Presupuesto - voluntad institucional.
10	Organización de informales, en búsqueda de su asociación, capacitación y fortalecimiento, para luego ingresarlos a la formalidad.	♦ Problema social que se genera.
11	Promover políticas a nivel interinstitucional encaminadas a desarrollar proyectos que beneficien o incentiven el sector exportador en la región, para así garantizar oportunidades de empleo y mejorar los ingresos de la población.	♦ Voluntad institucional y consecución de recursos financieros.
12	Realizar el censo empresarial periódicamente.	♦ Se puede hacer siempre y cuando se cuente con la ayuda de las autoridades competentes.

Problema D		<i>CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA INFORMAL</i>
No.	Estrategias	No.
13	Realizar proyectos y actividades encaminadas a abolir el contrabando.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto. ◆ Falta de compromiso y deseo de colaboración.
14	Realizar alianzas con inversionistas nacionales y extranjeros, bancos y entidades crediticias con el fin de promover proyectos de formación de micro y medianas empresas que agrupen a sectores de la economía informal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso Institucional.
15	Brindar seguridad y apoyo a los comerciantes no solo en la legalidad del registro sino logísticamente en la formación y desarrollo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto. ◆ Falta de compromiso y deseo de colaboración.
16	Desarrollar una verdadera política de cobertura en la jurisdicción que permita poner en conocimiento de la ciudadanía los servicios de la Cámara.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto. ◆ Falta de compromiso y deseo de colaboración.
17	Agrupar a los comerciantes informales en centros comerciales y capacitarlos en diferentes áreas que están exentos de impuesto tributario.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compromiso del Gobierno Nacional y la Junta Directiva de la Cámara.
18	Crear un fondo para los comerciantes con los mismos impuestos para fortalecer sus empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contar con el apoyo del gobierno.

Problema D		CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA INFORMAL
No.	Estrategias	No.
19	Brindar asesoría sobre la legalización para indicar que el proceso no es largo ni complicado.	♦ Falta de educación de los comerciantes informales.
20	Ampliar el plan de cobertura empresarial.	♦ Falta de recursos.

Problema E		DESEMPLEO
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Organizar capacitaciones para promover en la gente la creación de empresas familiares.	♦ Voluntad por parte de las personas.
2	Realizar convenios interinstitucionales para apoyar a las microempresas.	♦ Voluntad por parte de las instituciones.
3	Desarrollar cultura empresarial por intermedio de programas de capacitación que permita ser a nuestros empresarios fuentes de empleo.	♦ Falta de recursos económicos. ♦ El regionalismo egoísta existente.
4	Hacer alianzas con los entes municipales para revisar y reestructurar los impuestos que permitan atraer inversión y crear nuevas empresas fuente de trabajo.	♦ Cambios políticos o de gobierno.
5	Gestionar programas de microcrédito para las empresas, generando fuentes de empleo.	♦ Poco conocimiento del manejo del microcrédito.
6	Crear programas de inversión extranjera referidos al turismo en la región para generar fuentes de empleo.	♦ Recursos.

Problema E		DESEMPLEO
No.	Estrategias	Condicionantes
7	Crear en todas las personas una conciencia de trabajo en equipo para consolidar empresas y así generar fuentes de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inseguridad. ◆ Falta de espíritu de asociación.
8	Gestionar recursos para crear empresas que garanticen el empleo formal.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recursos. ◆ Voluntad de las partes.
9	Capacitar a las personas desempleadas y brindarles herramientas como créditos para que puedan formar sus propias empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de recursos económicos.
10	Contribuir e incentivar a que se asocien para formar y crear empresas agroindustriales en el departamento (divulgar o capacitar con respecto a la asociatividad).	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poco interés por parte del gobierno.
11	Realizar un proyecto de generación de cultura y mentalidad empresarial para los jóvenes de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto – Falta de Compromiso.
12	Generar un programa de mejoramiento competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de aceptación de los empresarios
13	Generar proyectos para incentivar la actividad generadora de iniciativa empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarticulación de proyectos interinstitucionales.
14	Promover programas y proyectos de atención integral a niños y mujeres para disminuir la presión hacia el mercado laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas y políticas macroeconómicas.

Problema E		DESEMPLEO
No.	Estrategias	Condicionantes
15	Fomentar la creación de programas de financiación con bajas tasas de interés para promover la creación de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Políticas gubernamentales. ◆ Falta de compromiso Gubernamental.
16	Realizar cursos con el fin de capacitar a las personas para que desarrollen actividades técnicas que les permita trabajar (coser, sistemas, manualidades, repostería, etc.) así como también crear microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto.
17	Buscar una inversión dirigida a crear empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inseguridad en la gente o renuencia a considerarse como empleador y no como empleado aunado al temor para asumir la carga laboral que se genera en la empresa.
18	Gestionar proyectos para atraer recursos de cooperación internacional.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contar con el compromiso de diferentes instituciones.

Problema F		TELECOMUNICACIONES
No.	Estrategias	Condicionantes
1	La Cámara debe realizar convenios con las empresas de telecomunicaciones para poder acceder a los adelantos y estar siempre al tanto de nuevos sistemas.	♦ Contar con presupuesto.
2	Actualizar una plataforma tecnológica en sistemas la cual permita ofrecer un excelente servicio al usuario.	♦ Falta de recursos económicos.
3	Establecer contactos con otras entidades de diferentes ciudades para obtener información en este campo, actualización en Internet.	♦ Factor económico.
4	Realizar convenios con otras instituciones que permitan mejorar las condiciones de esta área.	♦ Falta de conocimiento e interés.
5	Alianzas estratégicas con entes particulares y gubernamentales que fortalezcan las diferentes tecnologías de información y comunicación.	♦ Falta de compromiso de las otras partes.
6	Adquirir una tecnología de punta en cuanto a telecomunicaciones para responder a los empresarios y poder generarles negocios virtuales.	♦ Cambios permanentes de tecnologías. ♦ Bajo conocimiento y utilización de las herramientas. ♦ El no poder con una adecuada infraestructura de comunicación a nivel nacional.

7	Gestionar ante el gobierno un programa de inversión de diferentes empresas que presten este servicio en la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Altos costos. ◆ Infraestructura.
8	Que el dinero recaudado a través de impuestos sea destinado una parte para la mejoría de este servicio tanto en calidad como en cobertura en la región.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Voluntad de inversión. ◆ Atractivo mercado.
9	La Cámara de Comercio debe ser la vocería del pueblo y exigir al gobierno nacional una mayor partida para montar equipos de comunicación de más calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recursos económicos. ◆ Falta de compromiso por parte del gobierno.
10	Implementar buenos medios de comunicación como Internet, realizar programas de TV. en donde nos demos a conocer nuestros servicios, nuestra región y nuestros proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de compromiso por parte de los dirigentes gubernamentales.
11	Buscar que el gobierno central se interese en ampliar los servicios de infraestructura en telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de infraestructura y recursos tecnológicos.

Problema G		VELOCIDAD EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO
No.	Estrategias	Condicionantes
1	Crear en el empresario una cultura de desarrollo tecnológico, para así poder brindarles herramientas para que puedan aprovechar este fenómeno.	♦ Que la junta directiva apruebe dentro del presupuesto una partida para mejorar las salas existentes no solo en equipos sino también en personal.
2	Acondicionar salas de sistemas amplias con equipos y programas actualizados para que los empresarios y toda la comunidad puedan utilizar y conocer.	♦ Los recursos existentes.
3	Desarrollar programas de capacitación en esta área tanto a los funcionarios como a los empresarios.	♦ Los recursos existentes.
4	Consolidar una infraestructura tecnológica acorde a las necesidades de los empresarios.	♦ Recursos físicos, económicos y humanos.
5	Dotar a la Cámara de Comercio de equipos acordes con el desarrollo tecnológico.	♦ Falta de recursos.
6	Concientizar a empresarios y funcionarios de la necesidad de capacitación en esta área.	♦ Falta de voluntad.
7	Implementación de espacios de Internet y conexiones bilaterales con otras regiones del país para adquirir conocimientos relacionados.	♦ Falta de recursos.

Problema G		VELOCIDAD EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO
No.	Estrategias	Condicionantes
8	Divulgar e inculcar con publicaciones, mensajes para que se cambie esa cultura, como dejar el miedo y que se pueda arriesgar.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de apoyo y voluntad de la Junta Directiva. ◆ Falta de presupuesto.
9	Establecer programas que mejoren o faciliten el aprovechamiento de los nuevos desarrollos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de recursos.
10	Generar programas de difusión de los nuevos desarrollos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de voluntad.
11	Mantenerse a la vanguardia tecnológica para proyectos institucionales y empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recursos.
12	Establecer convenios con entidades nacionales e internacionales para mejorar el nivel de desarrollo tecnológico regional.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de inversión en desarrollo tecnológico por parte de las empresas.
13	Que la institución se convierta en facilitadora para que los usuarios tengan acceso a los diferentes programas tecnológicos, mediante capacitaciones permanentes.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desinterés de las personas.
14	Motivar el interés por conocer los nuevos avances tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de condiciones.
15	Traer programas tecnológicos que eduquen e informen a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de recursos.

Problema G		VELOCIDAD EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO
No.	Estrategias	Condicionantes
16	Estar atentos a los avances tecnológicos como institución.	♦ Falta de condiciones.
17	Aumentar la adquisición de equipos que permitan aprovechar los avances tecnológicos.	♦ Falta de recursos.
18	Invertir anualmente en la actualización y mejora de los equipos.	♦ Falta de recursos.
19	Realizar capacitaciones tendientes a lograr la profesionalización tanto del personal de la entidad como del comerciante para aprovechar la innovación tecnológica.	♦ Recursos Económicos tendientes a la adquisición de la tecnología adecuada.
20	Realizar una actualización permanente de la infraestructura tecnológica de la organización.	♦ Recursos económicos.
21	Realizar procesos de integración en el saber de la tecnología.	♦ Desinterés de las personas.
22	Se debe hacer una capacitación continua sobre los avances tecnológicos y buscar una mayor inversión para avanzar tecnológicamente.	♦ Falta de apoyo económico por parte del Gobierno.
23	Asociarse con entidades avanzadas tecnológicamente y con una mayor capacidad económica.	♦ Interés de otras entidades por hacer alianzas.
24	Gestionar convenios que permitan acceder a diferente tecnología a bajos costos.	♦ Interés de diferentes entidades.

Problema H		ALTAS TASAS DE POBREZA Y MISERIA
No.	Estrategias	Condicionantes
1	La Cámara debe asesorar en todos los campos a empresas ya existentes para que amplíen su planta de personal y puedan ofrecer empleo a más personas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibilización de las partes. ◆ Falta de recursos.
2	Elaboración de proyectos sociales, orientación en la asociación y conformación de grupos que trabajen por el bienestar común.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibilización de las partes. ◆ Ayuda nacional. ◆ Ayuda gubernamental.
3	Desarrollar programas que permitan la creación de empresas nuevas y así generar empleos y nuevas oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de interés de otras partes.
4	Generar convenios institucionales con empresas públicas y privadas para buscar empleo a personas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de interés de otras partes.
5	Gestionar convenios a nivel nacional que involucren presupuesto del gobierno sobre esta problemática.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las acciones de los gobiernos en cuestión económica y política. ◆ Falta de interés por parte de estos grupos.

7.4 MISIÓN

PROPUESTA DE MISIÓN AL 2009

Fomenta y promueve el desarrollo de la actividad empresarial mediante proyectos de impacto regional y la prestación de servicios con calidad acordes a las necesidades de los empresarios de la jurisdicción.

Apoya e incentiva la nueva generación de empresarios y el fortalecimiento productivo y competitivo de las existentes, a través de información, capacitación, asesoría empresarial, consultoría jurídica, estudios y proyectos.

Integrada por un equipo de trabajo calificado y eficiente para responder positivamente a las expectativas de los clientes, trabajamos con una infraestructura física y tecnológica eficiente adecuados y confortables espacios de trabajo y atención al público.

Para dar la propuesta de misión y visión institucional para el 2009, se desarrollo un taller complementario aplicado al personal de la institución con el objetivo de que estas sean el resultado del compromiso e identidad institucional; este abordó las siguientes preguntas:

7.4.1 Que hace la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2004?

- Lleva la función registral.
- Desarrolla y ejecuta proyectos de mejoramiento socioeconómico.
- Genera planes y programas de desarrollo regional.
- Realiza capacitaciones, eventos, consultoría, foros, encuentros comerciales entre otros para beneficio de los empresarios.
- Cuenta con un talento humano calificado y comprometido, al igual que con una infraestructura física y tecnología avanzada que le permite aportar en el desarrollo de su jurisdicción y del departamento.

- Impulsa la creación de nuevas empresas y apoya la consolidación de las existentes.
- Realiza convenios con diferentes entidades importantes para el desarrollo empresarial.
- Realiza procesos de conciliación.
- Está en un proceso de acreditación de calidad.
- Cuenta con un amplio portafolio de servicios para fomentar el desarrollo empresarial.
- Propende por el desarrollo de la región fortaleciendo los sectores productivos, aprovechando las fortalezas que posee en factor humano, tecnología y credibilidad.
- Es vocero de los problemas de los empresarios ante las autoridades municipales y departamentales.

7.4.2 Qué hace la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2009?

- Promueve el desarrollo de la actividad empresarial mediante proyectos de impacto regional generando bienestar social.
- Articula y lidera el desarrollo regional.
- Genera recursos propios para proyectos adicionales.
- Lleva los registros públicos con calidad.
- Realiza y ejecuta proyectos tanto sociales como empresariales que permite la generación de desarrollo regional.
- Ha construido una nueva sede acorde a los requerimientos tecnológicos y físicos.
- Cuenta con convenios de mejoramiento empresarial a nivel nacional e internacional.
- Programas claramente definidos y establecidos que permita crear empresa.
- Partir de las empresas ya existentes y definir por sectores y periodos programas de fortalecimiento y actualización empresarial.
- Tiene cursos de formación especializada y práctica a los empresarios de forma personalizada.
- Capacita y asesora virtualmente a los empresarios en temas empresariales.
- Promueve la inversión extranjera.
- Que la certificación ISO la tengan todos los servicios.
- La Cámara de Comercio de Pasto es una entidad gremial, líder y reconocida a nivel nacional, por la gestión que cumple frente al desarrollo principal y como actividad complementaria llevar el registro

mercantil, todo esto con un talento humano competente y una infraestructura adecuada al momento.

- Ser la Cámara de Comercio líder del suroccidente colombiano ya que es organizada y cuenta con la certificación de calidad.
- Llevar los registros públicos con la más alta tecnología del momento y de la manera más eficiente.
- Que la junta colabore y trabaje de la mano del presidente ejecutivo.
- Ser una entidad autosostenible e independiente que sea capaz de funcionar a partir de sus recursos privados.
- Que ya no gestione sino que ejecute y financie proyectos.
- Incentivar programas de apoyo al sector empresarial.
- Una empresa que maneje el pago de las matrículas y renovaciones por Internet.
- Tener una ventanilla única.
- Que tenga unos cajeros automáticos las 24 horas del día.
- Funciones de las Superintendencias INCOMEX.
- Descentralización de servicios.
- Simplificación de trámites.
- Que el registro no sea el servicio más importante.
- Generación mayor de ingresos privados.
- Ampliar el portafolio de servicios y por ende mayor cobertura.
- Estrechar vínculos internacionales con los países vecinos para promover la industrialización en zonas de frontera.
- Generar políticas empresariales para que el empresario utilice conozca y aproveche al 100% el portafolio de servicios que ofrece la Cámara.

La Cámara de Comercio de Pasto para el 2004 impulsa proyectos encaminados al desarrollo empresarial y regional, cumple con sus funciones registrales y pretende a lo largo de cinco años ejecutar todos los proyectos que se ha planteado, hacer conocer su portafolio de servicios a toda la comunidad en general para así cumplir con la misión que se ha impuesto

7.5 VISIÓN

PROPUESTA DE VISIÓN AL 2009

Ser la Cámara de Comercio de Pasto para Nariño, líder del desarrollo empresarial y regional del sur occidente colombiano, forjadora del crecimiento empresarial con un sello de calidad en todos sus servicios y reconocida por la comunidad empresarial.

Generadora de capital propio, promotora de macroproyectos desde la región, poseedora de tecnología de punta en su estructura institucional, con un talento humano comprometido y calificado.

7.5.1Cuál es la visión de la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2004?

- Ser en el 2009 una Cámara de Comercio líder en el desarrollo empresarial eficiente en el manejo de sus recursos y eficaz en la prestación de sus servicios.
- Calidad y compromiso al servicio empresarial.
- Ser una entidad líder entre los gremios del departamento que apoyan al desarrollo empresarial.
- Cuenta con un talento humano comprometido y competente y una infraestructura tecnológica adecuada.
- Sobresalir ante las demás Cámaras mediante hechos que apoyen al comerciante a salir adelante con sus negocios.
- Cumplir con un cronograma y un presupuesto en beneficio del empresario y de la región en general.
- Consolidar un sistema de gestión de calidad que garantice la prestación de servicios de la institución y satisfaga las necesidades de los clientes.

7.5.2 Cuál es la visión de Cámara de Comercio de Pasto en el año 2009?

- Promovemos el desarrollo empresarial del suroccidente colombiano.
- Incrementamos los ingresos no públicos.
- Poseer cobertura en el 100% de la jurisdicción.
- Ser una entidad líder del suroccidente colombiano, la cual cuenta con convenios que permiten el desarrollo empresarial tanto a nivel del país como otros países vecinos.
- Ser una Cámara de Comercio competitiva con un adecuado y transparente manejo de sus recursos con una plataforma tecnológica idónea a las exigencias del usuario y clientes.
- Ser la Cámara de Comercio que enfocada en la creación y crecimiento de empresas.
- Cámara de Comercio enfocada a la inversión extranjera promoviendo el turismo y fortaleciendo la industria regional.
- Talento humano 100% comprometido.
- Servicios con calidad ISO.
- Mantener su liderazgo teniendo en cuenta un personal profesional y capacitado en sus funciones.
- Ser excelente en el servicio.
- Ser una institución competitiva, eficiente y eficaz trabajando con calidad.
- Ser líder frente a las otras instituciones, estar al día y actualizada en la tecnología.
- Ser la Cámara de Comercio líder en el país reconocida por la comunidad empresarial a nivel nacional como un modelo a imitar, eficiente a la utilización de sus bienes y servicios y en la búsqueda permanente por superar las expectativas de sus usuarios.
- La totalidad de los servicios que presta la institución cuente con el sello impreso de la calidad.
- Mayor cobertura de manejo de recursos.
- Una Cámara de Comercio líder del suroccidente de Colombia y el norte del Ecuador.
- Amplia en sus funciones. Reconocida no solo por el sector empresarial sino por la comunidad en general, como una institución líder en el empuje del desarrollo regional.
- Ser la Cámara de Comercio de Pasto para Nariño.

La Cámara de Comercio para el 2004 se mira como una entidad impulsadora de proyectos empresariales y regionales, competitiva y eficiente, espera para el 2009 ser vista como una entidad líder y reconocida en el Suroccidente colombiano por ser impulsadora del desarrollo empresarial y regional, generando recursos propios, brindando un portafolio de servicios enmarcado en la calidad.

8. LINEAS DE ACCION PRIORIZADAS 2005 -2009

El proceso desarrollado con la institución permite compilar las opiniones, resultados, conocimientos, estudios y demás para formular líneas base de acción que sostengan todo el quehacer institucional y permitan a su vez definir un objetivo a futuro posible, el cual mediante acciones y estrategias apoyará al crecimiento institucional.

En este sentido se presenta una matriz de líneas de acción, con sus componentes y estrategias generales que permiten abarcar la realidad institucional y de entorno que incide en el desarrollo de los servicios institucionales.

Figura 19. Líneas de Acción



Cuadro 30. Matriz de Factores Cámara de Comercio de Pasto Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009

No.	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO GENERAL	PROGRAMAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS (Cómo Lograrlo)	INDICADOR	INDICADOR	Línea Base (2004)	Meta Anual	Meta 2009	RESPONS.
						NOMBRE	Unidad				AREA FUNCIONAL
1	DESARROLLO EMPRESARIAL	Fortalecer la competitividad de la actividad empresarial	GESTION COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL.	Facilitar el acceso de las empresas a mercados nacionales e internacionales	Brindando Asesoría en Trámites y procesos de exportación	Número de empresas exportadoras (Registro exportador)	Empresas		10	50	PROMOCION
						Incremento Valor de las exportaciones (US\$)	Porcentaje Anual		2%	10%	PROMOCION
					Promoviendo la participación directa de los empresarios en eventos Nacionales e internacionales.	Número de eventos de promoción comercial realizados.	Eventos		3	15	PROMOCION
						No de Participantes			50	250	PROMOCION
					Brindando Asesoría en Trámites y Procesos Técnicos (Marcas, Empaques, Registros, Códigos de Barras, Sistemas de Gestión de Calidad)	Número de empresas asesoradas	Empresas		20	50	PROMOCION
				Incremento Valor de las ventas de las empresas atendidas a partir del diagnóstico previo		Porcentaje Anual	Ventas 2004	2%	10%	PROMOCION	
				Promover estrategias de asociatividad entre las empresas	Articulando redes de empresarios para el desarrollo de estrategias de mercadeo conjuntas.	Número de empresarios participantes en eventos nacionales	Empresas		50	250	PROMOCION
						Incremento Valor de las ventas de las empresas atendidas a partir del diagnóstico previo	Porcentaje Anual		2%	10%	PROMOCION

1	DESARROLLO EMPRESARIAL		GESTION COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL.	Facilitar el acceso de las empresas a mercados nacionales e internacionales	Asesorando a los empresarios en procesos de participación (fijación de precios, estrategias de mercado etc.)	Número de empresas asesoradas	Empresas		20	50	PROMOCION	
1	DESARROLLO EMPRESARIAL		FORMACION Y CAPACITACION EMPRESARIAL	Brindar herramientas para mejorar la capacidad Administrativa, Comercial, técnica de las empresas.	Formación Empresarial. (Capacitación Gerencial, Actualización Tributaria; Normatividad Jurídica)	Desarrollar programas continuos de capacitación Gerencial	Programas (Ciclos Bimestrales)		6	30	PROMOCION	
							Asistentes		300	1500	PROMOCION	
							Ingresos Generados	20	10%	32	PROMOCION	
						Seminarios de actualización (Normativa: tributaria, laboral, registral, etc.)	Seminarios (Bimestrales)		6	30	PROMOCION	
							Ingresos Generados	10	10%	16	PROMOCION	
							Ingresos generados por capacitación	50	10%	81	PROMOCION	
						Canalizando recursos mediante convenios interinstitucionales para apoyo al sector	Convenios interinstitucionales de apoyo al sector empresarial	Convenios		3	15	PROMOCION
							Recursos de cofinanciación	200	10%	322	PROMOCION	
1	DESARROLLO EMPRESARIAL		SISTEMAS DE INFORMACION (DESARROLLO TECNOLOGICO)	Promover la utilización de plataformas de información tecnológica y comercial	Facilitando a los empresarios el acceso a plataformas de información actualizada para reducir trámites y mejorar la creación de empresas mediante proyectos como el centro de atención empresarial	Usuarios de servicios de información	Empresarios Atendidos	100	20%	249	PROMOCION	
						Ingresos privados generados (Millones de pesos)	Ingresos por servicios de información	15	20%	37	PROMOCION	
				Disponer de Información actualizada para el servicio de los empresarios (innovaciones, mercados, estadísticas)	Facilitando a los empresarios el acceso a sistemas de información actualizada para reducir trámites y mejorar la creación de empresas mediante proyectos como el centro de atención empresarial	Consultas empresariales resueltas	Consultas en sistemas	100	20%	249	PROMOCION	

2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Mejorar la efectividad de los servicios de la entidad hacia los usuarios.	DESARROLLO TECNOLÓGICO	Disponer de plataformas tecnológicas adecuadas para facilitar el acceso de las empresas a sistemas de información comercial y tecnológica y registral	Facilitando a los empresarios el acceso a plataformas de información actualizada para reducir trámites y mejorar la creación de empresas mediante proyectos como el centro de atención empresarial	Presupuesto de Inversión en infraestructura física tecnológica	Recursos (Millones de pesos)	400	20%	995	DPTO ADMINISTRATIVO
1	DESARROLLO EMPRESARIAL	Fortalecer la competitividad de la actividad empresarial	REGISTROS PÚBLICOS	Garantizar la seguridad jurídica de la actividad empresarial registrada en Cámara	Implementando sistemas de calidad en los procesos del registro público	Incremento en el índice de satisfacción del Cliente	Porcentaje Anual		5%	95%	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO
						Disminución de las quejas y reclamos en materia de registro	Porcentaje Anual		1%	5%	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO
						Disminución del producto No conforme	Porcentaje Anual		1%	5%	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO
			PROMOCION DE INVERSIONES	Identificar proyectos innovadores para la creación de empresas.	Identificando alternativas de financiación para proyectos innovadores	Proyectos de inversión identificados	Proyectos	0	5	25	PROMOCION
						Recursos invertidos	Recursos (Millones de pesos Por proyecto)		50	250	PROMOCION
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Mejorar la efectividad de los servicios de la entidad hacia los usuarios.	PLAN DE COBERTURA DE SERVICIOS	Ampliar la base empresarial mediante la oferta de servicios hacia los municipios de la jurisdicción	Generando alianzas con los municipios de la jurisdicción para realizar campañas de sensibilización y recaudo	Municipios atendidos en la Jurisdicción	Municipios	15	8	95% de cobertura	PROMOCION
				Sensibilizar al comercio informal sobre la importancia del registro Público	Alianzas con agremiaciones y entidades de apoyo al comercio informal	Incremento de empresarios en la base del registro	Matrículas	10.000	10%	16.105	PROMOCION

				Mejorar el recaudo de ingresos públicos	Ampliando la base empresarial de recaudo mediante campañas de renovación	Incremento en Ingresos provenientes del registro público (Millones de pesos)	Porcentaje Anual	2.400	10%	3.865	PROMOCION
					Fortaleciendo el programa de afiliados a la Cámara de Comercio (Manteniendo a los actuales y promoviendo Nuevos)	Incremento en Ingresos provenientes de tarifas de afiliación	Porcentaje Anual	100	10%	161	PROMOCION
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL		GESTION FINANCIERA		Generando proyectos para el recaudo de ingresos privados	Incremento en Ingresos provenientes de Servicios Especiales	Porcentaje Anual	50	10%	81	DPTO ADMINISTRATIVO
			PLAN DE COBERTURA DE SERVICIOS	Implementar un Plan de Divulgación y comunicación de los servicios de la entidad	Generando espacios de comunicación con los empresarios mediante la utilización de estrategias de marketing Corporativo	Instrumentos de divulgación	Espacios y medios				PROMOCION
1	DESARROLLO EMPRESARIAL	Fortalecer la competitividad de la actividad empresarial	INVESTIGACIONES	Garantizar la seguridad jurídica de la actividad empresarial registrada en Cámara	Investigar y documentar prácticas comerciales locales (Costumbre mercantil)	Investigaciones realizadas	Investigación		1	2	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO
3	DESARROLLO REGIONAL	Mejorar los indicadores de competitividad regional	CIENCIA Y TECNOLOGIA	Mejorar los indicadores de desarrollo tecnológico del sector empresarial	Generando alianzas entre los sectores académico, productivo y de gobierno para el desarrollo de proyectos para mejorar competitividad regional	Convenios de apoyo al desarrollo tecnológico de sector Empresarial	Proyectos de desarrollo sectorial	0	2	10	PLANEAC.
						Recursos canalizados para apoyo al desarrollo de la competitividad regional	Recursos de cofinanciación	200	10%	322	PLANEAC.

3	DESARROLLO REGIONAL		PRODUCTIVIDAD	Mejorar los niveles de competitividad de las principales cadenas productivas de la región		Sectores productivos atendidos	Cadenas		2	10	PLANEAC.
3	DESARROLLO REGIONAL		DIAGNOSTICOS E INVESTIGACIONES	Disponer de información confiable sobre alternativas de desarrollo del departamento mediante investigaciones y estudios específicos	Coordinando con las universidades locales, investigaciones tendientes promover el desarrollo regional	Investigaciones realizadas	Investigación		2	10	PLANEAC.
3	DESARROLLO REGIONAL		PROYECTOS	Promover la utilización de plataformas de información tecnológica y comercial	Identificando proyectos para el desarrollo institucional y regional	Proyectos gestionados	Proyectos	2	2	12	PLANEAC.
3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Mejorar la efectividad de los servicios de la entidad hacia los usuarios.	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Garantizar la calidad en los servicios de la entidad	Evaluar los niveles de satisfacción del cliente.	Porcentaje de incremento del índice de satisfacción del cliente	Porcentaje Anual	78	5%	95%	DPTO ADMINISTRATIVO
					Controlando los procesos claves para la calidad en los servicios de la entidad	Reducción del Porcentaje de Producto No conforme	Porcentaje		Mantener	5%	DPTO ADMINISTRATIVO
4	DESARROLLO CIVICO SOCIAL	Fomentar iniciativas de desarrollo cívico - sociales	PARTICIPACION Y CONTROL SOCIAL.	Fortalecer procesos de control social a la gestión pública (veedurías)	Generando alianzas interinstitucionales para apoyo a proyectos de veeduría a la gestión pública	Proyectos de veeduría realizados	Proyectos	10	5	35	PROMOCION
			CONCILIACION Y ARBITRAJE	Fortalecer métodos alternativos para la solución de conflictos	Fortalecer los procesos de arbitraje y conciliación entre los empresarios	Solicitudes de conciliación resueltas	Solicitudes	500	20%	1.244	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO

2	DESARROLLO INSTITUCIONAL		PLAN DE COBERTURA DE SERVICIOS	Identificar e implementar propuestas para sostenibilidad del centro.	Posicionando al Centro de conciliación entre los empresarios	Ingresos privados generados (Millones de pesos)	Ingresos	20	20%	50	PROMOCION
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Orientar el desarrollo institucional mediante Planes estratégicos	PLANIFICACION	Disponer de instrumentos metodológicos para encauzar el desarrollo institucional	Identificando objetivos para el desarrollo institucional y cumpliendo las metas identificadas en el PDI	Porcentaje de logro	Porcentaje	0	90%	90%	PLANEAC.
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Garantizar el cumplimiento de los objetivos de los Planes de trabajo	EVALUACION DE GESTION	Evaluar el desempeño del personal en el logro de los objetivos y actividades.	Implementando indicadores para medir la efectividad en el logro de los objetivos de los planes de trabajo	Cumplimiento de los Planes de trabajo (actividades y presupuesto)	Porcentaje Anual	95	Mantener	100%	PLANEAC.
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Implementar una cultura de autocontrol y calidad en los servicios de la entidad	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Garantizar la satisfacción del cliente en los servicios ofrecidos por la entidad	Controlando los procesos claves para la calidad en los servicios de la entidad	Servicios Certificados	Servicios	Registros Públicos	Mantener	Mantener	DPTO JURIDICO Y DE REGISTRO
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Disponer de una planta de personal acorde a las necesidades de desarrollo de la entidad	TALENTO HUMANO	Evaluar el desempeño y productividad laboral del personal para incrementar sus indicadores de productividad.	Generando un Plan de incentivos por productividad laboral	Evaluación superior en el desempeño	Porcentaje Anual	80%	5%	95%	DPTO ADMINISTRATIVO
				Mejorar la eficiencia del talento humano mediante un Plan de Desarrollo las habilidades y capacidades.	Capacitar al personal de la Cámara de acuerdo a los requerimientos del cargo.	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Porcentaje Anual	90%	1%	95%	DPTO ADMINISTRATIVO

2	DESARROLLO INSTITUCIONAL			Generar un ambiente laboral adecuado mediante programas de bienestar social, salud ocupacional y seguridad industrial.	Desarrollando un Plan de salud ocupacional y bienestar social.	Cumplimiento del Plan Salud Ocupacional	Porcentaje Anual	90%	1%	95%	DPTO ADMINISTRATIVO
2	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Garantizar los recursos financieros para la prestación de los servicios	GESTION FINANCIERA	Garantizar los recursos físicos y financieros, humanos para el desarrollo institucional	Eficiencia en el manejo de los recursos.	Cumplimiento de los Presupuestos de inversiones, ingresos y gastos	Recursos	100%	Mantener	100%	DPTO ADMINISTRATIVO
1	DESARROLLO EMPRESARIAL	Fortalecer la competitividad de la actividad empresarial	REPRESENTACION INSTITUCIONAL	Liderar proyecto regionales en favor de la competitividad Empresarial	Concertando acciones con sector público, académico y privado	Proyectos emprendidos	Proyectos	0	3	15	PRESIDENCIA EJECUTIVA
1	DESARROLLO INSTITUCIONAL		GESTION INSTITUCIONAL	Gestionar recursos para el apoyo a iniciativas institucionales	Canalizando recursos de cooperación nacional e internacional	Recursos (Millones de pesos)	Recursos	500	10%	805	PRESIDENCIA EJECUTIVA
1	DESARROLLO EMPRESARIAL		REPRESENTACION INSTITUCIONAL	Liderar propuestas políticas y económicas a favor del desarrollo empresarial.	Representando los intereses de los empresarios registrados	Iniciativas presentadas	Propuestas	0	5	25	PRESIDENCIA EJECUTIVA

9. CONCLUSIONES

Las Cámaras de Comercio, en el nivel mundial, nacional y regional, son gremios comerciales que a través del tiempo se han convertido en organismos comprometidos con el desarrollo y progreso de su zona de influencia, así mismo han hecho del empresario, su razón de ser, y han buscado siempre que este se desenvuelva en un ambiente favorable y consecuente con sus intereses, para que el beneficio no sólo sea particular sino también general.

Con respecto a la Cámara de Comercio de Pasto el análisis del macroambiente permite identificar los factores externos que más influyen en el desarrollo de la región, así se puede decir que el Departamento de Nariño es una de las regiones de menor desarrollo relativo con el contexto nacional. Su permanente estancamiento y olvido por parte del gobierno nacional no le han permitido generar industrias florecientes, por el contrario, se ha especializado en la actividad agropecuaria y el comercio; aparte de esto su ubicación como zona de frontera ha convertido al Departamento en una región muy sensible a las fluctuaciones cambiarias y económicas del vecino país, que junto a un elevado crecimiento del contrabando y con ello del comercio informal han generado un clima de incertidumbre y temor de invertir en el departamento. Todo esto, ha hecho que Nariño se caracterice por presentar de forma sostenida y continuada elevados índices de desempleo e inflación. Sin embargo, el ambiente futuro que se percibe con respecto a estos factores, es el de mejores oportunidades con gestión, liderazgo y promoción para cambiar la situación actual de la región.

El análisis interno de la Cámara de Comercio muestra que es una entidad caracterizada por tener una fuerte posición interna, por contar con recursos y personal calificado que le crea condiciones para desempeñar con éxito la misión institucional. Sin embargo, una de las principales debilidades que actualmente presenta, es la limitación de recursos humanos, técnicos y financieros que no le permiten mejorar la eficiencia y compromiso de la entidad con la región, especialmente con los de carácter empresarial. De igual manera, la escasa promoción o desconocimiento de los servicios y objetivos que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional, llevan a que muchas personas que

representan organismos, entidades y empresas miren a la entidad como un ente estatal tributario y no como una promotora del desarrollo regional.

Una adecuada Planeación Estratégica contribuye a que la institución pueda anticiparse al cambio del entorno, es decir, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; usando sus fortalezas venciendo sus debilidades aprovechando las oportunidades y eludiendo las amenazas que enfrenta en el medio.

Con base en el desarrollo de las matrices y en los resultados obtenidos en las mismas, se concluye que la Cámara de Comercio de Pasto está en capacidad de ampliar sus funciones utilizando eficientemente sus recursos e implementando estrategias que le sea posible crear condiciones para ser identificada como promotora del desarrollo empresarial y por ende de la región.

Este Plan Estratégico se convierte en un material de apoyo para cumplir con los objetivos propuestos para el desarrollo y cumplimiento de su misión y visión. Además será un mecanismo que le garantice desenvolverse en el ambiente competitivo para cubrir las necesidades de los empresarios e imponer acciones efectivas y eficaces para mejorar la situación actual y abrir expectativas buscando siempre su desarrollo y fortalecimiento.

10. RECOMENDACIONES

Con base en este trabajo se recomienda a la Cámara de Comercio de Pasto tener en cuenta los siguientes aspectos:

Asegurarse de que la misión, visión y objetivos organizacionales y de calidad los conozcan todos los empleados de la entidad; generando compromiso por parte del personal y de esta manera hacer más fácil la ejecución del plan.

Es necesario realizar periódicamente procesos de seguimiento y evaluación a nivel de cada departamento sobre el cumplimiento de las estrategias formuladas, para de esta manera cumplir con los objetivos de la organización.

Intensificar y mejorar la promoción y publicidad de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio en beneficio de los empresarios, para evitar ser vista como una entidad recaudadora de impuestos.

La elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Cámara de Comercio de Pasto, fue un proceso participativo e integrador que no contó con los empleados de la institución sino que además participaron algunos representantes de los empresarios de la ciudad, por lo que se espera que se sigan realizando esta clase de procesos participativos.

Sería conveniente y enriquecedor que para posteriores Planes de Desarrollo Institucional no solamente se realicen los talleres a los representantes de los empresarios, sino que se realice un trabajo de campo en el que se pueda llegar a más empresarios y comerciantes, para de esta manera tener una visión más amplia de las expectativas que ellos tiene para la Cámara de Comercio de Pasto.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. ***Plan de Desarrollo Municipal 2004-2006: "Pasto Mejor"***. San Juan de Pasto, junio de 2004.

BANCO DE LA REPUBLICA- ICER. ***Informe de Coyuntura Económica Regional***. I semestre de 2003. San Juan de Pasto, agosto, 2003.

BANCO DE LA REPUBLICA- ICER. ***Informe de Coyuntura Económica Regional***. II semestre de 2003. San Juan de Pasto, marzo, 2004.

BID, EIAP, FGV. Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control. Brasil. México DF editorial Limusa 1985.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO – DANE - ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. ***Monografía de Pasto 2002***. 2002.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. ***Estudio Sobre Comportamiento del Comercio Binacional Colombo- Ecuatoriano***. Consejería Presidencial de Fronteras, San Juan de Pasto, enero 2000.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. ***Tras la Huella de Nariño***. Documento Regional, San Juan de Pasto, Julio 10 de 2000.

CAMARA DE COMERCIO. ***Diagnóstico de competitividad para el Departamento de Nariño***. Santa fe de Bogotá D. C. y San Juan de Pasto, febrero de 1998.

CAMARA DE COMERCIO. ***Exportaciones de Nariño***. Cámara de Comercio, San Juan de Pasto, 2003.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Actas Sistema de Gestión de Calidad.** 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. OFICIOS EMPRESARIALES. **Propuestas trabajo para periodo 2004-2006.**

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Departamento Administrativo y Financiero. **Análisis Financieros y de Personal.** Septiembre 2003.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Propuesta de Reorganización Interna.** 2002.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Presidencia Ejecutiva. Documento No. 003-96. **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.** 1997 – 2001. Noviembre 1996.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Presidencia Ejecutiva. **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.** 2001 - 2006. Agosto 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Informe de Satisfacción del cliente, dentro del Área de Registros Públicos.** 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Presupuesto y Programa Anual de Trabajo. 2004.** diciembre de 2003.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Código de Ética.** San Juan de Pasto. 2000.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. **Portafolio de Servicios.** 2004. Graficolor. San Juan de Pasto. 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. ***Estatutos 2003***. Graficolor. San Juan de Pasto. 2003.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. ***Anuario Estadístico 2004***. Graficolor. San Juan de Pasto. 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. ***Informes de Gestión 2000, 2001, 2002, 2003***. Graficolor. San Juan de Pasto.

CEDRE. ***Cuentas Económicas de Nariño. 1989-2000p***. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, octubre 2002.

CEINNOVA. Centro Tecnológico para las Industrias del calzado, Cuero y Afines. ***Programa de Asistencia Técnica y gestión Tecnológica***. Santa fe de Bogota. 2000.

CONFECÁMARAS. ***Dirección de Desarrollo a Cámara de Comercio de Pasto***.

<http://www.confecamaras.org.co/desarrollo/compendio/archivos/texto-decreto622.htm> 01/10/2001

CONFECAMARAS. ***Escalafón de la Competitividad en Colombia para 2002***.

CONFECÁMARAS. ***Régimen Legal de las Cámaras de Comercio***. LEGIS S.A. Bogotá – Colombia. 2001.

CORREDOR, Consuelo. ***De la Crisis de la Intervención***. En: Poéticas Sociales en Colombia.1980-2000, julio 2002, CINEP y CONCIENCIAS, Bogota.

DAVID, Fred. ***La Gerencia Estratégica***. Legis, Colombia, agosto de 1991.

DIARIO OFICIAL 45231. Viernes 27 de junio de 2003. ***Ley 812 de 2003. Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006. Hacia un Estado Comunitario***.

DUEÑAS NARVAEZ, José. ***Nariño 93 años sinopsis histórica, geográfica, económica y social del departamento de Nariño***. ED. Kimpres LTDA, Bogota, 1998.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. ***"Planeación Estratégica"***. Ed. UNAD, Santafé de Bogota, 2000.

GOBERNACION DE NARIÑO. ***Plan de Desarrollo Departamental "Nariño Vive" 2001-2003***. San Juan de Pasto.

GOBERNACION DE NARIÑO. ***Visión Nariño 2030***. Secretaria de Planeación Departamental, San Juan de Pasto, 2001.

GOODSTEIN, Leonardo y NOLAN, Timothy. ***Planeación Estratégica: Una Guía Completa***. Ed. MC Graw Hill, Bogotá, 2000.

HUGHES, David. ***Mercadotecnia Planeación Estratégica***. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Washington.

IGAC- Nariño. ***Plan de Contingencia Agraria 2000***. En: GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Enciclopedia Visión Nariño 2030. Secretaria de Planeación Departamental. 3 de septiembre de 2003.

MARTINEZ, Jesús. ***Nariño: Un Mundo Mejor si es Posible***. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

TENDENCIAS. Vol. IV. No. 1 Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, julio de 2003.

MARTINEZ BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián. ***Nariño Realidad y Futuros Posibles***. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto. noviembre 2000.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. ***Perfil de Comercio Exterior Nariño***. Dirección de Promoción y Cultura Exportadora, Junio 2002.

MINTZBERG, Henry. Traducción de: GALLARDO VELAZQUEZ, Anahí. ***"Rethinking Strategic Planning"***. En: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, Gran Bretaña, 1994. Pág., 15. En: on line: www.aceproject.com, julio 18 de 2004.

NACIONES UNIDAD, CEPAL, ECLAC. OFICINA CEPAL EN COLOMBIA. ***Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia***. Bogotá. Diciembre 2002.

OGLIASTRI, Enrique. ***Manual de Planeación Estratégica***. Tercer Mundo Editores, Santa Fé de Bogotá, 1989.

PBEST ASESORES. ***Diagnostico de competitividad para el departamento de Nariño***. CEPLAN. Bogota y Pasto. Febrero de 1998.

PEREZ CASTAÑO, Martha. ***Guía Practica de Planeación Estratégica***. Universidad de Valle, Cali, 2003.

REVISTA CLASE EMPRESARIAL. No, 25. ***Tecnología con Sabor Latino***. Santa fe de Bogotá. Julio 1995.

ROMERO, Alberto. ***Contexto Socioeconómico de Nariño***. CINDE, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, octubre de 1995.

SALLENAVE, Jean Paul. **Gerencia y Planeación Estratégica**. Grupo Editorial Norma. Colombia, diciembre de 1991.

SERNA GÓMEZ, Humberto. **Gerencia Estratégica**. 3R Editores, Santafé de Bogotá, 1997.

SERNA GÓMEZ, Humberto. **Planeación y Gestión Estratégica**. 4ta Edición. Universidad de Los Andes. Bogotá. 1997.

SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN, MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, SISTEMA NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA, COLCIENCIA. **Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad 2000-2010**. Bogotá D.C. Colombia – Diciembre 2000.

STEINER, George. **Planeación Estratégica: lo que Todo Director Debe Saber**. Editorial Continental, C.V. México, 1996.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. **Informe Sistema Nacional de Cámara de Comercio de Pasto**. Pamplona 1999.

VANEGAS SALVADOR, Guido. **Planificación Estratégica**. On line: WWW. Geocities.com/svg88/, julio 15 de 20004.

VILLARREAL MORENO, Carlos. **Cámara de Comercio de Pasto Ochenta Años de Historia 1918-1998**, San Juan de Pasto, mayo de 1998.

Anexo 1. Servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Pasto 2004

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
DESARROLLO EMPRESARIAL	Promover el desarrollo empresarial de las empresas de la jurisdicción	Orientar la gestión comercial de las empresas hacia los mercados externos mediante asesorías puntuales.	Comercio Exterior.
		Brindar herramientas para mejorar la capacidad gerencial de las empresas.	Servicios Empresariales.
		Fortalecer la gestión empresarial a través del acceso a servicios de información técnica y comercial.	Sistema de Información Empresarial.
		Desarrollar estrategias de atención preferencial para afiliados e implementar la estrategia de comunicación institucional.	Atención al Cliente.
		Desarrollar seminarios, conferencias y cursos como herramientas teóricas de interés empresarial.	Atención al Cliente Centro de Desarrollo Empresarial.
		Organizar diferentes eventos que generen espacios para contactos comerciales.	Centro de Desarrollo Empresarial. CDE

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
DESARROLLO EMPRESARIAL	Promover el desarrollo empresarial de las empresas de la jurisdicción	Brindar la orientación necesaria para trámites de importación y exportación.	CARCE Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, EXPOPYME, Jóvenes Emprendedores.
		Apoyo a la generación de una Cultura Exportadora.	Centro Empresarial de Comercio Exterior ZEIKY, convenio de cooperación PROEXPORT COLOMBIA, Ministerio de Comercio Exterior y BANCOLEX.
		Brindar información técnica.	Sistema de Orientación Tecnológica SOT.
		Realizar diferentes publicaciones económico, sociales.	Oficina de Divulgación y Prensa.
		Organizar y prestar servicios de información empresarial, regional, etc.	Sistema de Información y Consulta Empresarial SICE.
		Promover espacios culturales, cívico sociales como exposiciones de pintura, recitales, olimpiadas, etc.	Centro de Desarrollo Empresarial CDE.

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
DESARROLLO EMPRESARIAL	Promover el desarrollo empresarial de las empresas de la jurisdicción	Brindar espacios de participación ciudadana.	Programa Presidencial Colombia Joven (Control Social Juvenil) y Programa Constituyente de Nariño por un Mandato Popular.
		Apoyo al desarrollo social.	Proyecto Vías para competitividad del Sur (Instituciones Públicas, Privadas y Comunidad en general).
			Empresas por la Paz (Veeduría por la Paz - proyectos productivos con población desplazada).
			Medio Ambiente – Corponariño - Alcaldía Municipal de Pasto.

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Garantizar la infraestructura técnica y tecnológica para el desarrollo del portafolio de servicios.	Garantizar la infraestructura física para el desarrollo institucional.	Administrativo y Financiero.
		Garantizar la infraestructura física para el desarrollo de eventos.	Centro de Convenciones.
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Garantizar la infraestructura técnica y tecnológica para el desarrollo del portafolio de servicios.	Dar soporte tecnológico al portafolio de servicios institucionales.	Unidad de Sistemas.
		Dar publicidad a los actos del comerciante, cuya inscripción está determinada en la ley.	Registro Mercantil.
		Efectuar la inscripción, clasificación y calificación de las personas naturales o jurídicas que aspiran a celebrar contratos con entidades estatales.	Registro de Proponentes.

DEPARATAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
REGISTRO	Cumplir con la función de llevar los RP determinados en la ley y con la función pública de administración de justicia.	Generar procesos de formación y cultura ciudadana.	Oficina de Veedurías Ciudadanas.
		Cumplir con la función pública de administración de justicia.	Arbitraje y Conciliación.
		Lograr la solución concertada y pacífica de conflictos, a través del centro de conciliación y arbitraje.	
REGISTRO	Cumplir con la función de llevar los RP determinados en la ley y con la función pública de administración de justicia.	Brindar asesoría en matrícula e inscripción para el registro mercantil.	Registro Mercantil.
		Realizar el proceso de renovación de la matrícula para proteger el nombre del negocio o empresa.	Registro Mercantil.
		Expedición de certificados sobre matrículas de establecimientos y comerciantes, igualmente de actas libros, etc.	Registro Mercantil.
		Asesoría en registro de proponentes para concertar contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles.	Registro de Proponentes.

DEPARTAMENTO	OBJETIVOS	SERVICIOS	PROGRAMA
		Registro de entidades privadas sin ánimo de lucro y todo lo concerniente a la misma.	Registro EPSAL.
PLANEACION Y ESTUDIOS ECONOMICOS	Orientar la gestión y el desarrollo institucional	Consolidar estadísticas institucionales.	Planeación.
		Participar en espacios de interés para el desarrollo regional.	Planeación – CODECYT.
		Orientar y evaluar el que hacer institucional.	Planeación – Consejo Territorial – Consejo Departamental.
		Identificar sectores potenciales para el desarrollo regional.	Planeación.

Fuente: Portafolio de Servicios de la Cámara de Comercio de Pasto.

Anexo 2. Balance General Comparativo enero-diciembre 2000-2003

	A DIC. 31- 00	A DIC. 31- 01	A DIC. 31- 02	A DIC. 31- 03	VARIACION 2000-2001	VARIACION 2001-2002	VARIACION 2002-2003
ACTIVOS							
Corriente							
Caja	3.056	3.900	5.200	6.850	844	1.300	1.650
Bancos	20.510	312.190	46.068	124.779	291.680	-266.122	78.711
Cuentas de Ahorro	27.955	19.884	13.190	5.101	-8.071	-6.694	-8.089
Acciones	19.070	23.161	25.016	26.744	4.091	1.855	1.728
Cedulas	24.516	22.516	20.000	16.000	-2.000	-2.516	-4.000
Certificados	52.515	100.000	100.000	105.390	47.485	0	5.390
Derechos Fiduciarios	93.367	183.581	90.727	325.038	90.214	-92.854	234.311
Otras Inversiones	195	195	195	195	0	0	0
Provisiones	-10.472	-10.472	-10.472	-8.165	0	0	2.307
Clientes	1.820	2.191	3.056	2.898	371	865	-158
Anticipos y Avances	0	0	24.391	6.780	0	24.391	-17.611
Anticipos de Impuestos y Contrib.	0	193	0	0	193	-193	0
Reclamaciones	0	7.341	0	0	7.341	-7.341	0
Otros Deudores	0	13.369	29.535	27.841	13.369	16.166	-1.694
Gastos Pagados Por Anticipado	0	0	13.137	7.141	0	13.137	-5.996
Cargos Diferidos	23.335	8.301	34.010	24.626	-15.034	25.709	-9.384
Total Activo Corriente	266.339	686.350	394.053	671.218	420.011	-292.297	277.165
No Corriente							
Propiedad, Planta y Equipo							
Terrenos	13.897	14.977	16.026	17.007	1.080	1.049	981
Construcciones y edificaciones	1.999.103	2.172.021	2.340.425	2.504.516	172.918	168.404	164.091
Equipo de oficina	428.210	511.076	590.541	706.051	82.866	79.465	115.510
Equipo de Computación y Comunicac.	247.107	327.086	410.067	452.484	79.979	82.981	42.417
Flota y Equipo de Transporte	30.534	32.837	35.287	37.447	2.303	2.450	2.160

	A DIC. 31- 00	A DIC. 31- 01	A DIC. 31- 02	A DIC. 31- 03	VARIACION 2000-2001	VARIACION 2001-2002	VARIACION 2002-2003
Depreciación Acumulada	-1.087.319	-1.344.144	-1.634.319	-1.936.972	-256.825	-290.175	-302.653
Total Prop. Planta y Equipo	1.631.532	1.713.853	1.758.027	1.780.533	82.321	44.174	22.506
Otros							
Bienes de Arte y Cultura	11.809	15.211	19.278	22.102	3.402	4.067	2.824
Valorizaciones	27.732	1.314.480	1.314.480	1.314.480	1.286.748	0	0
Total Otros	39.541	1.329.691	1.333.758	1.336.582	1.290.150	4.067	2.824
Total Activo no Corriente	1.671.073	3.043.544	3.091.785	3.117.115	1.372.471	48.241	25.330
Total Activos	1.937.412	3.729.894	3.485.838	3.788.333	1.792.482	-244.056	302.495
Cuentas de Orden							
Deudoras de Control							
Porp. Planta y Eq. Totalmente Deprec.	0	0	62.279	111.198	0	62.279	48.919
Ajuste por Inflación Activos	0	0	2.041.014	2.227.579	0	2.041.014	186.565
Respon. Contingentes por el Contrario							
Bienes y Valores Recib. de Terceros	0	34.071	138.786	0	34.071		104.715
Acreedoras de Control por el contrario							
Ajustes Por Inflación Patrimonio	0	1.114.842	1.238.745	0	1.114.842		123.903
Total Cuentas de Orden	0	3.252.206	3.716.308	0	3.252.206		464.102
PASIVOS							
Corriente							
Obligaciones Financieras	100.000	100.000	41.667	0	0	-58.333	-41.667
Costos y Gastos por Pagar	29.960	49.167	15.468	46.659	19.207	-33.699	31.191
Retención en la Fuente	0	97	7.859	0	97	7.762	-7.859
Retención y Aportes Nomina	478	209	105	0	-269	-104	-105
Impuesto a las Ventas Retenido	0		5.712	0	0	5.712	-5.712
Impuesto Industria y Cio. Retenido	0	0	586	0	0	586	-586
Cesantías	31.265	27.910	32.859	40.891	-3.355	4.949	8.032

	A DIC. 31- 00	A DIC. 31- 01	A DIC. 31- 02	A DIC. 31- 03	VARIACION 2000-2001	VARIACION 2001-2002	VARIACION 2002-2003
Intereses s/ Cesantías	3.745	0	0	0	-3.745	0	0
Vacaciones	7398	6.632	9.444	9.541	-766	2.812	97
Ingresos Rec. por Anticipado	224	450	0	0	226	-450	0
Anticipos y Avances Recibidos	338	528	0	0	190	-528	0
Ingresos Rec. para Terceros	35.713	357.015	34.071	138.786	321.302	-322.944	104.715
Total Pasivo Corriente	209.121	542.008	147.771	235.877	332.887	-394.237	88.106
Pasivo Largo Plazo							
Obligaciones Financieras	141.667	41.667	0	0	-100.000	-41.667	0
Total Pasivos	350.788	583.675	147.771	235.877	232.887	-435.904	88.106
PATRIMONIO							
Fondo Social	594.267	665.547	817.550	908.745	71.280	152.003	91.195
Revalorización del Patrimonio	893.345	1.014.189	1.114.842	1.238.745	120.844	100.653	123.903
Resultado del Ejercicio	71.280	152.003	91.195	90.486	80.723	-60.808	-709
Superávit por Valorizaciones	27.732	1.314.480	1.314.480	1.314.480	1.286.748	0	0
Total Patrimonio	1.586.624	3.146.219	3.338.067	3.552.456	1.559.595	191.848	214.389
Total Pasivo y Patrimonio	1.937.412	3.729.894	3.485.838	3.788.333	1.792.482	-244.056	302.495
Cuentas de Orden							
Deudoras de Control por el contrario							
Prop. Planta y Eq. Totalmente Deprec.	0	0	62.279	111.198	0	62.279	48.919
Ajuste por Inflación Activos	0	0	2.041.014	2.227.579	0	2.041.014	186.565
Respon. Contingentes							
Bienes y Valores Recib. de Terceros	0	0	34.071	138.786	0	34.071	104.715
Acreedoras de Control							
Ajustes por Inflación Patrimonio	0	0	1.114.842	1.238.745	0	1.114.842	123.903
Total Cuentas de Orden	0	0	3.252.206	3.716.308	0	3.252.206	464.102

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Informe de Gestión 2000-2003

Anexo 3. Indicadores Financieros de Importancia a Diciembre 31 Comparativo 2000-2003

INDICADORES DE LIQUIDEZ		A DIC 31/00	A DIC 31/01	A DIC 31/02	A DIC 31/03
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CTE.}}{\text{PASIVO CTE.}}$	1,27	1,27	2,67	2,85
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	5,52	6,39	23,59	16,06
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TT} * 100}$	18%	16%	4%	6%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CTE.}}{\text{ACTIVO TT} * 100}$	11%	15%	4%	6%
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$	0,82	0,92	0,97	1,11
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{INGRESOS}}{\text{ACTIVO TT}}$	0,69	0,42	0,49	0,52
INDICADORES DE RENDIMIENTO					
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{INGRESOS} * 100}$	5%	10%	5%	5%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{PATRIMONIO} * 100}$	4%	5%	3%	3%
RENDIMIENTO DEL TOTAL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD}}{\text{ACTIVO TT} * 100}$	4%	4%	3%	2%

Fuente: Cámara de Comercio. Informe de Gestión. 2000 -2003

Anexo 4. CUADROS DE CALIFICACIÓN - MEFI

Calificación

- 4 Fortaleza Importante
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Importante



Componente		FORTALEZA		DEBILIDAD	
		4+	3+	2+	1+
Capacidad Directiva: de liderar, direccionar procesos y decisiones, guiar, evolucionar, flexibilidad al cambio, direccionamiento de los objetivos, fortalecimiento, creación, potencial para toma de decisiones, planificar, dirigir.					
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Imagen Institucional.				
2	Capacidad de adaptación al cambio.				
3	Orientación al Desarrollo Empresarial (Programas).				
4	Capacidad de liderazgo interinstitucional.				
5	Evaluación de gestión institucional.				
6	Capacidad de innovación para el desarrollo institucional.				
7	Visión de largo plazo (asumir nuevos retos).				
8	Planificación del desarrollo institucional.				
9	Capacidad de articulación interinstitucional.				
10	Capacidad de operativizar líneas y objetivos estratégicos.				
11	Capacidad de organización institucional (funciones, proceso, etc.).				
12	Capacidad de delegación de autoridad (toma de decisiones).				
13	Conocimiento del entorno.				
TOTAL		0	0	0	0
Capacidad Física Tecnológica: infraestructura adecuada para realizar funciones, tecnología adecuada, espacios de trabajo, instalaciones para proveer a los funcionarios, actualizaciones, software y hardware necesarios.		FORTALEZA		DEBILIDAD	
		4+	3+	2+	1+
1	Capacidad de adecuación tecnológica.				
2	Disponibilidad de equipos modernos.				
3	Capacidad de diversificación de servicios.				
4	Infraestructura tecnológica existente.				
5	Información sistematizada de la actividad comercial.				
6	Sistema de Comunicación Internos (equipos, teléfonos, sonido, archivo).				
7	Infraestructura física (general).				
8					

	Distribución del espacio físico.				
Capacidad del Talento Humano: conocimientos de funciones, potencialidades, competencia laboral, compromiso institucional.		FORTALEZA		DEBILIDAD	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Educación del talento humano.				
2	Experiencia.				
3	Estabilidad.				
4	Rotación del personal.				
5	Nivel de remuneración.				
6	Motivación.				
7	Sentido de Pertenencia (Compromiso Institucional).				
8	Capacidad de comunicación e integración con las demás áreas (Trabajo en equipo).				
9	Capacidad de la institución para signar funciones de acuerdo a los objetivos institucionales (Competencias laborales).				
10	Vocación de servicio				
11	Trabajo en equipo.				
12	Conocimiento de las funciones por parte de los funcionarios.				
13	Desarrollo y formación del talento humano (inducción y capacitación).				
14	Perfil de acuerdo a las necesidades de los cargos.				
15	Relaciones interpersonales.				
TOTAL		0	0	0	0
Capacidad Competitiva: cumplir con la función, superar las expectativas de las clientes, lograr credibilidad, preparados para competir con otras entidades similares, impacto hacia la comunidad.		FORTALEZA		DEBILIDAD	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Exclusividad manejo registral.				
2	Cobertura en la prestación de los servicios.				
3	Valor agregado en los servicios prestados .				
4	Orientación de los servicios hacia los empresarios.				
5	Diversificación de los servicios institucionales hacia los empresarios.				
6	Investigación para el desarrollo de nuevos servicios.				
7	Relaciones interinstitucionales.				
8	Capacidad de gestión empresarial y regional (para mejorar).				
9	Servicios y productos acordes a las necesidades de los usuarios.				
10	Comunicación y retroalimentación hacia los usuarios de los servicios (comunidad).				
11	Poder de convocatoria.				
12	Capacidad institucional para analizar el entorno.				

13	Manejo apropiado y actualizado de la información empresarial y comercial.				
14	Capacidad de análisis y utilización de la información (social, económica, regional, empresarial, etc.).				
15	Utilización del sistema de gestión de calidad.				
16	Respuesta de los empresarios a los servicios realizados por la institución.				
17	Capacidad de generar servicios acordes a las necesidades de los empresarios.				
18	Difusión y promoción de los servicios que ejecuta la institución a favor del desarrollo regional.				
TOTAL		0	0	0	0
Capacidad Administrativa y Financiera: capacidad de administrar y suministrar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la institución. Captar recursos para el funcionamiento, potencial para atender necesidades de respuesta, generación y administración de ingresos.		FORTALEZA		DEBILIDAD	
	Componente	4+	3+	2+	1+
1	Acceso a financiamiento cuando se lo requiere.				
2	Sistemas de Control Interno.				
3	Seguridad industrial y salud ocupacional.				
4	Implementación de medidas preventivas y correctivas a los planes de mejoramiento (Seguimiento y evaluación).				
5	Procesos y procedimientos claros y establecidos (manual de funciones y procedimiento).				
6	Provisión de Suministros (oportunidad, calidad, etc.).				
7	Nivel de coordinación e integración con otras áreas.				
8	Evaluación de desempeño (por resultados, competencias, incentivos, etc).				
9	Oportunidad de información Financiera.				
10	Cumplimiento de indicadores financieros.				
11	Supervisión del manejo adecuado de los recursos públicos.				
12	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				
13	Disponibilidad de recursos externos.				
14	Capacidad de reinvertir hacia los empresarios.				
15	Dependencia de los ingresos.				
16	Solidez financiera.				
17	Utilización de los recursos financieros.				
18	Planificación presupuestal.				
19	Cumplimiento en obligaciones financieras.				
20	Manejo contable.				
21	Rentabilidad creciente de la entidad.				
TOTAL		0	0	0	0

Anexo 5. CUADROS DE CALIFICACIÓN - MEFE

Calificación

- 4 Oportunidad Importante
- 3 Oportunidad Menor
- 2 Amenaza Menor
- 1 Amenaza Importante

Factores Económicos		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Apertura económica (TLC)				
2	Apoyo de entidades públicas				
3	Apoyo de empresas privadas.				
4	Apoyo internacional.				
5	Sistema de indicadores de gestión.				
6	Bajos niveles de ingreso de la población.				
7	Tasa de Inflación (incremento de precios de productos).				
8	Desempleo.				
9	Crecimiento del empleo informal.				
10	Crecimiento de las empresas de servicios (comercio, restaurantes, hoteles, etc).				
11	Recuperación de la economía nacional				
12	Balanza comercial deficitaria (mayores importaciones que exportaciones).				
13	Control al contrabando.				
14	Dolarización ecuatoriana.				
15	Actualización de registro (matricula y renovación).				
16	Inversión socio-económica.				
TOTAL		0	0	0	0
Factores Demográfico y Geográfico		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Posición fronteriza.				
2	Disponibilidad de recursos naturales.				
3	Disponibilidad de recursos humanos.				
4	Generación y sostenibilidad de las empresas.				
5	Desplazamiento forzado y no forzado.				
6	Altas tasas de pobreza y miseria.				
7	Limitada cobertura del sistema subsidiado en salud.				
8	Diponibilidad de transporte aéreo, terrestre y fluvial.				
9	Infraestructura vial.				
10	Cobertura de servicios en la jurisdicción (seccionales).				
11	Posición geográfica.				
TOTAL		0	0	0	0

Factores Políticos		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Política Nacional orientada al desarrollo empresarial.				
2	Política Regional orientada al desarrollo empresarial.				
3	Política Municipal orientada al desarrollo empresarial.				
4	Reforma laboral y de seguridad social.				
5	Reforma tributaria.				
6	Legislación hacia los registros públicos.				
7	Acuerdos internacionales.				
8	Credibilidad institucional.				
9	Compromiso político de dirigentes regionales.				
TOTAL		0	0	0	0
Factores Socio - Culturales		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Cultura empresarial (creación de empresa).				
2	Líderes empresariales y políticos.				
3	Políticas de generación empresarial.				
4	Desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas.				
5	Acceso al crédito.				
6	Asociatividad.				
7	Participación de la microempresa en la actividad económica regional.				
8	Inseguridad.				
9	Apoyo a programas de turismo departamental.				
10	Presencia de valores.				
TOTAL		0	0	0	0
Factores Tecnológicos		OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Componente		4+	3+	2+	1+
1	Telecomunicaciones.				
2	Automatización de procesos.				
3	Acceso a la tecnología.				
4	Globalización de la información.				
5	Velocidad en el desarrollo tecnológico.				
TOTAL		0	0	0	0