



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2016 - 2020

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## 1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta muy útil para orientar la gestión de las organizaciones, teniendo en cuenta que no se trata de una varita mágica que resuelve todas las situaciones que se presentan dentro de ella. Sin embargo, tal como lo define Mintzberg y Brian (1993) da una orientación general a la empresa frente a los cambios predecibles e impredecibles del entorno que la afectan y permite definir más asertivamente las metas de la empresa y el marco dentro del cual debe operar.

Hacer un plan estratégico no es una labor sencilla e implica una gran responsabilidad, pues la definición de las estratégicas que soporten los planes de acción de la organización, serán determinantes para su futuro. Lo claro es que la planeación estratégica, en su construcción, permite un estado profundo de reflexión al interior de las organizaciones, el análisis del entorno y con base en esto apostar a un futuro, apoyado en lo que se visiona de la empresa.

Para la actualización del plan estratégico, se contó con la activa participación de la presidencia ejecutiva, su junta directiva y los directores de las diferentes áreas de la entidad. El asesor líder, en cada una de las sesiones de trabajo, se convirtió en un orientador que propició la discusión y el análisis, así como también, la precisión de los aportes de los miembros de la organización, para traducirlos en ideas concretas que pudieran ser incluidas en el proceso de planeación. Una vez superadas las 4 fases de planeación planteadas por (Fuster 2008): Preparatoria, ensimismamiento, Asimilación, y acoplamiento, se reportan en este documento, los resultados de formulación de la misión, visión, valores y principios corporativos proyectados hasta el año 2020, así como el análisis interno y externo de la organización y las diferentes estrategias, objetivos, plan de acción e indicadores que serán el derrotero durante los próximos cinco años para la cámara de comercio de Tuluá.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## 2. DIRECTRICES INSTITUCIONALES

### 2.1. MISIÓN

Somos una entidad privada sin ánimo de lucro con funciones delegadas por el estado, que lidera los actores de la región y articula procesos en procura del desarrollo sostenible y la competitividad regional, brindando a los empresarios y comunidad en general, servicios innovadores de calidad que generen confianza y credibilidad con el apoyo de un equipo humano competente.

### 2.2. VISIÓN

Ser una entidad innovadora, protagonista del desarrollo regional, reconocida por su liderazgo institucional, responsabilidad social y buen gobierno, agente dinamizador y facilitador de oportunidades, que incide en el desarrollo empresarial y socioeconómico del Valle del Cauca.

### 2.3. POLÍTICA DE CALIDAD

"La Cámara de Comercio de Tuluá, para la implementación y el fortalecimiento de su Sistema integrado de Gestión, está comprometida con la optimización e innovación en la prestación de los servicios delegados por el Estado, el desarrollo de actividades para la competitividad regional, la socialización de la gestión y liderazgo institucional y la prevención y protección de las personas, el medio ambiente y la infraestructura de la organización.

Lo anterior, mediante la adecuada gestión del riesgo, la disposición de recursos, el fortalecimiento de las competencias, el cumplimiento de los requisitos normativos aplicables y el mejoramiento continuo de los sistemas integrados de gestión, para lograr la sostenibilidad, la satisfacción de nuestras partes interesadas, la participación activa y comprometida de todos los niveles de la organización y la generación de un ambiente de trabajo sano y seguro."

### 2.4. VALORES

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

- ✓ **Confianza:** Manejar y custodiar responsablemente la información y prestar de manera eficiente y oportuna los servicios.
- ✓ **Transparencia:** Transmitir mensajes y acciones claras a la comunidad que expresen genuinamente la razón de ser de la organización
- ✓ **Responsabilidad:** Dar cabal cumplimiento a los compromisos funcionales individuales y organizacionales dentro del marco normativo

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



- ✓ **Integridad:** Actuar con entereza moral y comportarse de manera coherente con los valores personales y organizacionales.
- ✓ **Compromiso:** Hacer los mejores esfuerzos individuales y organizacionales encaminados a dar cumplimiento a los objetivos de la organización
- ✓ **Respeto:** Reconocer los derechos de las otras personas y actuar en consecuencia

## 2.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

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

- ✓ **Liderazgo:** Es el proceso de influir en las actividades colectivas y particulares, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Obra o resultado de la actividad desarrollada coordinadamente entre varios funcionarios con sentido de cooperación para lograr metas institucionales.
- ✓ **Sentido de pertenencia:** Motivación de los funcionarios de la organización para comprometerse con el logro del objetivo institucional con eficiencia y eficacia.
- ✓ **Vocación por el servicio:** Situación funcional en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde para satisfacer alguna necesidad social en cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ **Cuidado del medio ambiente:** Todos los actos de la institución se desarrollan con la cautela y la consideración de la prevención y cuidado de la naturaleza y el impacto al espacio vital del ser humano.
- ✓ **Responsabilidad social empresarial:** Las iniciativas de la institución propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, comunidades vecinas, clientes y proveedores, estableciendo relaciones de mutuo beneficio y que permitan la sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 3. METODOLOGÍA

El macro proceso de planeación, plantea la necesidad de realizar la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como requerimiento esencial para la definición de las estrategias de trabajo. Las estrategias se clasifican de acuerdo con el cruce de variables en Fortalezas-

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



Amenazas (FA), Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Amenazas (DA) y Debilidades-Oportunidades (DO).

Posteriormente se construyen las matrices MEFE y MEFI (Fred, R. David ,1997), como instrumento de análisis para determinar la posición estratégica de la organización frente a las condiciones del mercado actuales y las capacidades internas identificadas por el equipo planeador.

Con esta información se definen los objetivos estratégicos, usando el enfoque de las estrategias genéricas de Porter, para finalmente vincularlas con las 4 dimensiones del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton 1992), como una estrategia de alineación de los objetivos estratégicos y los planes operativos. Para la formulación de planes operativos y su vinculación con los objetivos estratégicos definidos, se utiliza el enfoque de planes, programas y proyectos planteados por Andre-Egg, E. (1995), que permite la actualización oportuna de las intenciones operativas de la organización, ofreciendo la flexibilidad de abordar nuevos proyectos alineados a los objetivos estratégicos definidos en la planeación estratégica.

Dentro de este marco general, el plan de trabajo con el equipo asesor se desarrolla en las 4 fases siguientes:

## Fase 1. PREPARATORIA

- **Descripción:** Esta fase consiste en el levantamiento de información relevante interna y externa. Se trata de organizar la información relevante, que pueda ser presentada como insumo o base de discusión para el grupo de planeación.
- **Tiempo estimado:** 4 semanas (Mínimo 1 sesión semanal de trabajo).
- **Responsables:** Asesor y grupo de apoyo de la organización.

## Fase 2. ENSIMISMAMIENTO (Fuster, 2008)

- **Descripción:** Esta fase permitirá al equipo planeador pensar nuevamente en la Misión, Visión y Valores corporativos de la organización.
- **Tiempo estimado:** 1 semana (Máximo dos sesiones de 8 horas)
- **Responsables:** Asesor y grupo de apoyo de la organización.

## Fase 3. ASIMILACIÓN (Fuster, 2008)

- **Descripción:** Esta fase, pretende entender las motivaciones que llevan a la organización a proyectarse de la situación actual a un nuevo estatus. Es muy importante en esta fase disponer de la mayor información posible en términos de datos y antecedentes lo más exactos posibles, para poderlos discutir y socializar con el equipo de planeación.
- **Tiempo estimado:** 1 semana (Sesión de trabajo de 8 horas o dos sesiones de 4 horas).
- **Responsables:** Asesor y grupo de apoyo de la organización.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## Fase 4. ACOPLAMIENTO (Fuster, 2008)

- **Descripción:** Con base en la misión, visión, valores y el estudio de la información interna y externa compartida con el equipo de planeación, se aborda el análisis interno y externo con base en la matriz FODA. Se establecen fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas. Se definen estrategias y objetivos estratégicos con apoyo de la matriz MEFE Y MEFI, así como actividades, metas e indicadores.
- **Tiempo estimado:** 6 Semanas (Sesión de trabajo de 8 horas por semana y la última semana sesión de 4 horas para la presentación final de los resultados de la planeación).
- **Responsables:** Asesor y grupo de apoyo de la organización.

### Principios metodológicos para el desarrollo de las sesiones de trabajo con el equipo planeador.

Con el propósito de lograr la participación efectiva de los miembros del grupo de planeación estratégica, el proceso se desarrolla con base en tres principios metodológicos:

- **Principio de la socialización**, que se refiere a la necesidad de compartir a través de la comunicación los asuntos de interés. Se apoya con técnicas de lluvia de ideas, presentación y sustentación de ideas frente al grupo, entre otras.
- **Principio de actividad**, que se trata del apoyo que el facilitador ofrece a los asistentes para lograr concretar las inquietudes de los participantes. Se apoya la discusión, análisis, ejercicios teóricos entre otras técnicas.
- **Principio de intuición**, que se soporta en los eventos vividos o la experiencia de los participantes en los temas de interés. Como técnicas se utiliza la discusión con base en la experiencia directa de los participantes y la observación, entre otras.

En este sentido, se realizan sesiones de trabajo que involucraron, una fase teórica básica y luego la realización de discusiones abiertas y trabajo individual o en grupos conformados por los asistentes a las sesiones. También se hicieron ejercicios prácticos entre los participantes, que luego fueron compartidos en el grupo y consolidados.

**Nota importante:** La actualización de la planeación estratégica de la Cámara de Comercio de Tuluá, fue un proceso participativo y construido por el grupo de planeación estratégica, donde el asesor realizó el papel de facilitador metodológico para alcanzar el propósito.

## 4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

### SESIÓN 1

Mediante un taller dirigido por el consultor facilitador, en donde asistieron algunos miembros de la junta directiva y los jefes de departamento de la cámara de comercio en cabeza del presidente ejecutivo, se definieron los siguientes aspectos relacionados con la planeación estratégica, proyectados hasta el 2020:

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



- Misión
- Visión
- Valores corporativos y la respectiva definición de cada uno.
- Principios corporativos y la respectiva definición de cada uno.

## SESIÓN 2

En la sesión número dos en donde participaron algunos miembros de la junta directiva y del gobierno corporativo, se realizó la discusión de los planes de desarrollo nacional, departamental y local, así como los aspectos relevantes de la Visión 2032 del Valle del Cauca y el informe de competitividad, con el propósito de encontrar puntos comunes de interés a nivel país, departamento y la ciudad de Tuluá.

Como estrategia de discusión, se realizó un panel donde se definieron los factores, que los asistentes considerasen como pertinentes, mediante una discusión proactiva, como punto de partida para el análisis de los factores externos que pudieran afectar a Cámara de Comercio de Tuluá, para dar inicio a la formulación de los componentes: Oportunidades y Amenazas, de la matriz DOFA.

## SESIÓN 3

En esta sesión se realiza el análisis interno de Debilidades y Fortalezas, con el fin de determinar la posición estratégica de la organización frente a las condiciones del mercado actual según sus factores internos.

## SESIÓN 4

Esta sesión se lleva a cabo con algunos miembros de la junta directiva y el gobierno corporativo. Tomando como base los elementos de los cuatro componentes de la matriz FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), así como la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

La construcción de las matrices se realizó conformando equipos de trabajo de 3 personas, cada equipo debió suministrar una ponderación y una evaluación de cada elemento que compone la matriz FODA. Debido a la necesidad de tener una sola evaluación y una sola ponderación para cada uno de los elementos, se promediaron las 3 evaluaciones y ponderaciones realizadas por cada equipo, de esta manera se obtuvo una evaluación y una ponderación de cada factor.

## SESIÓN 5 - 7

En el desarrollo de las sesiones cinco, seis y siete con el apoyo de la matriz analítica MEFE-MEFI, se definieron las estrategias (FO, DA, DO y FA). Se conformaron equipos de trabajo para que cada uno formulara 3 estrategias por cada cruce correspondiente.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## SESIONES FINALES

En las sesiones finales, se trabajaron los siguientes elementos:

- Definición de objetivos estratégicos e indicadores.
- Desarrollo del enfoque de programas y proyectos y su vinculación con los objetivos estratégicos. (Andre-Egg.E, 1995)
- Definición de indicadores, metas y periodicidad de revisión.

Como proceso metodológico, se realizó la integración de los objetivos estratégicos con las 4 dimensiones del Balanced Scorecard (Financiero, Clientes, Procesos, Crecimiento y Aprendizaje) y posteriormente se relacionaron con los programas dentro de los cuales se definieron proyectos de interés que atendieran a los programas y objetivos estratégicos.

## 5. ESTRATEGIAS CLASIFICADAS

ESTRATEGIAS CLASIFICADAS			
Clientes	Financiero	Procesos	Crecimiento y aprendizaje
Diseño y oferta de servicios y programas innovadores que generen valor a los empresarios de la región	Incremento de la cobertura y fidelización de los inscritos y afiliados	Gestionar proyectos que representen las necesidades de la región a través de procesos articulados interinstitucionalmente	Promoción del uso de las TIC'S en los empresarios de la región así como al interior de la cámara de comercio de Tuluá
Promoción del uso de las TIC'S en los empresarios de la región, así como al interior de la cámara de comercio de Tuluá		Generación de espacios de articulación y alianza interinstitucional para el desarrollo de actividades que favorezcan la economía regional, el emprendimiento, la formalización, el fortalecimiento del tejido empresarial, la competitividad y la regionalización	Diseño e implementación del modelo de gobierno corporativo que involucre la toma de decisiones de la junta directiva, sus competencias, sus relaciones con los grupos de interés, internos y externos.
		Programa de comunicación y divulgación de las actividades que desarrolla la cámara, que permita su visibilidad	Gestión del talento humano, con énfasis en innovación
		Implementación de un programa de mercadeo para la oferta de servicios a la comunidad empresarial	Estructura de gestión para la innovación al interior de la organización que genere una oferta diferenciada a los empresarios de la región
		Fortalecimiento del proceso de virtualización de la CCT	
		Consolidación del proyecto "Observatorio de competitividad"	



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## 6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Clientes	Financiero	Procesos	Crecimiento y aprendizaje
Ofrecer servicios y programas innovadores que generen valor y satisfacción a los empresarios y comunidad en general	Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución mediante la oferta de servicios y productos innovadores a los grupos de interés	Estructurar procesos para la gestión de proyectos, el emprendimiento, promoción y divulgación de productos y servicios de la CCT y la articulación institucional	Fortalecer las competencias organizacionales y del personal para el mejoramiento de la competitividad de la CCT
Promover el desarrollo regional a través del fomento de la asociatividad público - privada		Crear el observatorio de competitividad del Centro del Valle	

## 7. FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Se procede con la formulación y definición de programas que atendieran los objetivos estratégicos formulados, considerando que cada programa estará compuesto por varios proyectos; es importante resaltar que tanto programas como proyectos se definieron en procura de alimentar el objetivo estratégico formulado.

	Objetivo Estratégico	Programa	Proyectos
CLIENTES	Ofrecer servicios y programas innovadores que generen valor y satisfacción a los empresarios y comunidad en general	- Servicios empresariales para la competitividad	- Centro de servicios empresariales - Promoción de Comercio exterior - Educación Virtual a empresarios - Registros públicos eficaces
	Promover el desarrollo regional a través del fomento de la asociatividad público - privada	- Integración regional	- Intégrate + región - Conversatorios de desarrollo regional - Comité inter-gremial y empresarial del centro del Valle
FINANCIERO	Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución mediante la oferta de servicios y productos innovadores a los grupos de interés	- Gestión para la sostenibilidad	- Compite 360 - Formación empresarial - Vinculación y permanencia de inscritos y afiliados

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



	Objetivo Estratégico	Programa	Proyectos
PROCESOS	Estructurar procesos para la gestión de proyectos, el emprendimiento, promoción y divulgación de productos y servicios de la CCT y la articulación institucional	- Gestión para el mejoramiento	- Virtualización de los registros públicos - Estructura de gestión de proyectos - Modelo de articulación para el emprendimiento - Plan de mercadeo
	Brindar información estructurada sobre la dinámica empresarial de la región	- Gestión de la información	- Observatorio de competitividad del Centro del Valle
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las competencias organizacionales y del personal para el mejoramiento de la competitividad de la CCT	- Fortalecimiento institucional	- Gobierno corporativo - Formación en innovación - Modelo de gestión de talento humano

Después de formular los Objetivos Estratégicos y de realizar el análisis situacional se proceden a diseñar estrategias de mejoramiento que nos van a permitir lograr los objetivos propuestos.

Para tal fin se realizó un ejercicio para priorizar las estrategias en el cual se relacionaron las estrategias planteadas por cada perspectiva vs. Los factores negativos que nos arrojó el análisis situacional interno y se calificaron según su nivel de relación así: 0: Ninguna 1: Baja 2: Media 3: Alta. A continuación podemos ver el orden para llevar a cabo cada estrategia.

## 8. CONTROL DEL DOCUMENTO

Para obtener mayor información sobre el tema favor contactarse con:

- Juan Guillermo Vallejo Ángel.                      Presidente Ejecutivo
- Ana Julia Bejarano Restrepo                      Directora Administrativa y Financiera
- Oscar Arroyave                                        Coordinadora Calidad

El Documento ha sido entregado a los siguientes destinatarios:

- Junta Directiva de la Cámara de Comercio Tuluá
- Presidencia Ejecutiva
- Responsables de los procesos

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2016/09/22 Versión: 008



## 9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	EMISIÓN	SECCIÓN	MODIFICACIONES	MOTIVO
1	2002-12		Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2003-2007	Revisión 2003-2007
2	2006-10-30		Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2007-2010	Nueva estructura estratégica
3	2008-01-25		Ajuste de actividades y directrices 2008-2010	Revisión 2008-2010
4	2009-08-31		Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2011-2015	Nueva estructura estratégica
5	2011-02-10		Actualizaciones de directrices, mapa de proceso, organigrama y estrategias 2015.	Componentes actualizados.
6	2015-03-20	Todo	Cambio de encabezado y caligrafía	Cambio de imagen corporativa
7	2016-08-22	Todo	Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2016-2020	Nueva estructura estratégica

Proyectó: GESTIÓN DE CALIDAD	Aprobó: PRESIDENTE EJECUTIVO
	Aprobó: DIRECTOR JURÍDICO
Revisó: DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Aprobó: DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	Aprobó: DIRECTOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL