



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2011 - 2015

20 de marzo de 2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



1.1. INTRODUCCIÓN

La creciente dinámica que muestran las economías modernas y particularmente la Colombiana, ponen de presente la necesidad de que las organizaciones de todo género, asuman un papel más activo en el desarrollo empresarial de las regiones donde se asientan y en consecuencia deben incluir dentro de sus actividades, elementos de gestión modernos que les permita prepararse, no solo para enfrentar esos constantes cambios, sino también para aprovechar las posibilidades que les brindan diferentes retos del mercado.

Este es el caso de las Cámaras de Comercio en ciudades intermedias, particularmente las del Valle del Cauca, entre las cuales se destaca La Cámara de Comercio de Tuluá como una organización pujante, de una gran tradición de servicios a las comunidades de su jurisdicción y que tienen para mostrar una importante labor de desarrollo subregional.

En este contexto, su Junta Directiva conjuntamente y el Equipo Administrativo con su Presidente Ejecutivo a la cabeza, asumen el reto con gran responsabilidad profesional y deciden adelantar este proceso de actualizar el Direccionamiento Estratégico Corporativo, ejercicio que se desarrolló bajo las más modernas técnicas de Gestión Administrativa y Gerencial proporcionadas por el consultor y director de este proyecto Dr. Gerardo Arboleda Salazar - Administrador de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, Especialista en Marketing de Denver University, Graduado en liderazgo de la Academia Internacional de Liderazgo en Tokio, Japón y Autor del libro Marketing. Fundamentos científicos y Empresariales.

Este proyecto les permite reconocer el estado actual de La Cámara y definir un marco estratégico que le permita a La Organización, recorrer nuevos rumbos con miras a avanzar hacia consolidar el liderazgo que vienen alcanzando en el plano regional con el reconocimiento de su comunidad. Todo lo anterior permitirá también buscar como fin último, la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



2. DIRECTRICES INSTITUCIONALES

2.1. MISIÓN

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

2.2. VISIÓN

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

2.3. POLÍTICA DE CALIDAD

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

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:

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

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:

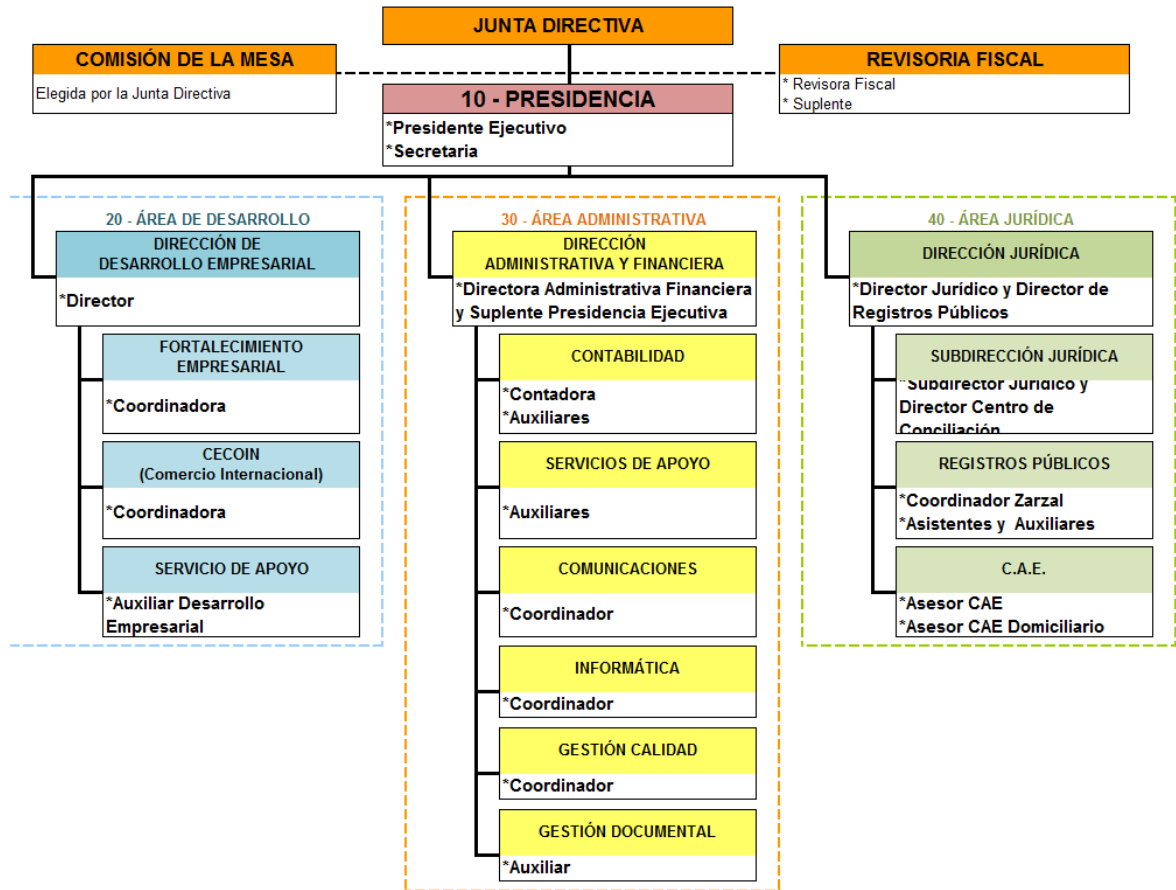
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



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

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

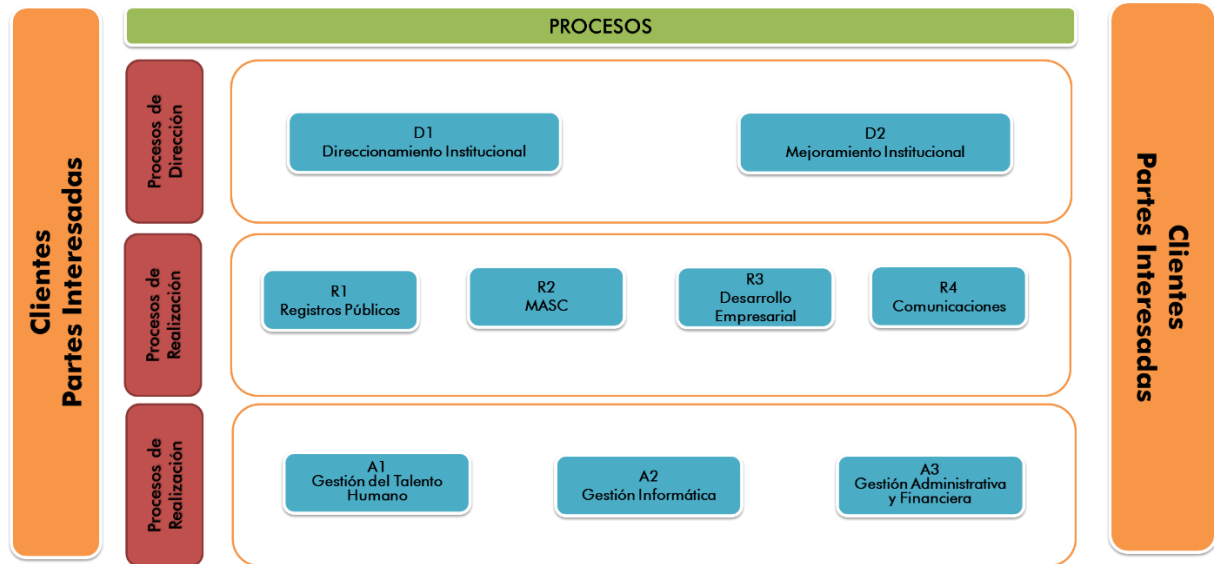


DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



4. ESTRUCTURA OPERACIONAL



4.1. METODOLOGÍA

Este proyecto de Direccionamiento Estratégico lo lideró la Presidencia Ejecutiva a través de unas mesas de trabajo de las que participaron la Junta Directiva de La Cámara de Comercio de Tuluá y el equipo de responsables de los procesos, bajo la Dirección del consultor Dr. Gerardo Arboleda Salazar, quién desarrolló este proyecto mediante la aplicación de ejercicios que permitieron el diseño y definición de las bases para el despliegue de estrategias, así como la aplicación de este direccionamiento estratégico en toda la organización.

Estos ejercicios permitieron al equipo directivo de La Cámara de Comercio de Tuluá, establecer una nueva orientación institucional, como también fijar los objetivos estratégicos que a partir de este plan, orientarán la gestión de la organización en los próximos cinco (5) años, para enfrentar los desafíos que plantean la nueva realidad social, económica y política de la ciudad y la región, en especial si se tiene en cuenta la dinámica comercial que toma el país y el mundo, con el cual puede y debe interactuar en el futuro.

El proyecto tuvo el siguiente alcance:

Definir y estructurar el direccionamiento estratégico que incluyó los siguientes aspectos:

1. Formulación de una nueva Misión del negocio, desde la perspectiva del cliente
2. Formulación de una nueva Visión proyectada al año 2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



3. Reestructuración de los Valores y Principios corporativos como fundamento filosófico de la Organización
4. Análisis situacional de la Organización, realizado en tres dimensiones, que permitió medir el impacto integral de cada factor crítico del negocio
5. Análisis DOFA, que estableció la relación de los factores críticos y el desarrollo de las estrategias generales.
6. Formulación de los Objetivos estratégicos Corporativos
7. Definición de las estrategias específicas por cada perspectiva organizacional.
8. Asesoramiento a los Directivos de La Cámara de Comercio de Tuluá en el despliegue de los planes de acción que se deben llevar a cabo en cada área, para garantizar el cumplimiento de las estrategias corporativas que lleven a cumplir la misión del negocio y alcanzar la visión de largo plazo definida.

Para cumplir el objetivo planteado en este proyecto, su trabajo se dividió en las siguientes fases:

Fase 1: Conocimiento del Negocio y sensibilización a la Organización

Fase 2: Talleres con Junta Directiva y Equipo Administrativo: Análisis Situacional

Fase 3: Formulación de bases Estratégicas Corporativas: nueva Misión, nueva Visión y redefinición de Valores y Principios corporativos.

Fase 4: Formulación de Estrategias

Fase 5: Definición de planes de acción, mediante un instrumento de despliegue.

Para el desarrollo de estas fases se realizaron las siguientes actividades:

- Se hizo una revisión que permitió el conocimiento del modelo de negocio desde sus diferentes líneas de negocio, identificando en forma general clientes, mercados, alianzas, proveedores, etc.
- Se realizó un primer taller con el Equipo Directivo, donde se evaluó en profundidad los siguientes elementos del direccionamiento estratégico:

La redefinición del negocio: en esta parte se reformularon:

- ✓ La nueva Misión del negocio.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



- ✓ La nueva Visión del negocio.
- ✓ Se redefinieron los Principios y Valores de la Organización.

Posteriormente se procedió a hacer:

El análisis situacional:

El punto de partida de un proceso estratégico y una vez definido el negocio en términos del mercado y la visión como el gran objetivo a ser alcanzado, corresponde al análisis situacional y que implica el auto examen riguroso de todos los factores que contribuyen de manera positiva o negativa interna o externamente al desarrollo del negocio.

Este proyecto abordó en este planteamiento a través de un juicioso análisis de factores previamente seleccionados siguiendo las metodologías del Balanced Score Card para el efecto interno y el de factores PESTE combinado con las fuerzas de Porter para el caso externo.

Análisis Interno: Inicialmente se partió del análisis interno y para tal fin se aplicó una encuesta donde se identificaron **121** factores distribuidos entre las diferentes perspectivas del BSC (Balance Score Card):

- Perspectiva Comercial
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Aprendizaje Organizacional
- Perspectiva de Procesos e Infraestructura

En este ejercicio participaron los directivos y personal de las diferentes áreas; cada uno debía marcar tres casillas en cada factor considerado en tres columnas que describimos a continuación:

1. **Calificación:** Evaluaba si ese factor era positivo o negativo, es decir si existía o no en la empresa; para este caso si se consideraba como una fortaleza o una debilidad tal factor.
2. **Frecuencia:** Con qué nivel de periodicidad se presentaba ese factor que calificó como positivo o negativo. Poco frecuente: 1; Frecuente: 2; Muy frecuente o siempre sucede: 3.
3. **Impacto:** Que tanto incidía ese mismo factor que calificó como positivo o negativo en el negocio y con base en cada criterio se podía calificar así: tiene bajo impacto: 1, tiene medio impacto: 2; tiene alto impacto: 3

Análisis Externo: Con respecto al análisis externo se aplicó la misma metodología del ejercicio anterior; para ello se identificaron previamente con el equipo directivo un conjunto de 45 factores que finalmente

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



fueron evaluados y según cada criterio nos permitió seleccionarlos y calificarlos como oportunidades o amenazas.

4.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS SIGUIENDO LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORE CARD (B.S.C.)

Perspectiva	Perspectiva del Cliente
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Contribuir a la competitividad empresarial de la región.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Fomentar la cultura empresarial y ciudadana en la región.
Perspectiva	Perspectiva Financiera
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Generar la rentabilidad necesaria para la auto sostenibilidad.
Perspectiva	Perspectiva de Procesos e Infraestructura
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Mejorar la Gestión integral de los procesos.
Perspectiva	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5	Optimizar la prestación de los servicios eficaces y oportunos de la CCT.
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	Promover relaciones confiables entre los funcionarios.

4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

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.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



2015	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES, TAREAS	RESP	PR
OBJETIVO 1	Contribuir a la competitividad empresarial de la región.		
Estrategia 1.1	Fortalecer los servicios camerales para la formalización y mejoramiento de las empresas.	LFB JAO	R1 R3
Estrategia 1.2	Propiciar investigación y publicaciones sobre el desempeño regional	JGV GCG	D1 D2
Estrategia 1.3	Preparar los empresarios frente a los retos de la internacionalización	JAO	R3
Estrategia 1.4	Articular iniciativas interinstitucionales para el fortalecimiento de la región	JGV JAO	D1 R3
Estrategia 1.5	Fortalecer cadenas productivas de los sub sectores y asociaciones de empresarios.	JAO	R3
OBJETIVO 2	Fomentar la cultura empresarial y ciudadana en la región.		
Estrategia 2.1	Actualización en normatividad vigente	JAO	R3 R1
Estrategia 2.2	Impulsar el crecimiento en cobertura en matrículas y en renovaciones en la jurisdicción.	LFB	R1 R4
Estrategia 2.3	Apoyar y Promover actividades de Cultura Empresarial y Ciudadana	JAO JGV GCG	R3 D1 D2
Estrategia 2.4	Promover instrumentos y políticas públicas de atracción a la inversión para el Centro del Valle.	JGV	D1
Estrategia 2.5	Acercamiento a la comunidad a través de la difusión de las actividades camerales	FHG AJB	R4 A3
Estrategia 2.6	Certificar las Costumbres Mercantiles de la Región	LFB	R1
Estrategia 2.7	Promover los Métodos Alternos de Solución de Conflictos - MASC	GAB	R2
OBJETIVO 3	Generar la rentabilidad necesaria para la auto sostenibilidad.		
Estrategia 3.1	Vinculación de afiliados	JAO	R3
Estrategia 3.2	Alianzas estratégicas en programas y proyectos	JAO	R3
Estrategia 3.3	Optimizar la rentabilidad y Administración de los bienes Institucionales	AJB	A3
Estrategia 3.4	Incrementar la participación de los ingresos Privados Vs Públicos.	JAO	R3
OBJETIVO 4	Mejorar la Gestión integral de los procesos		
Estrategia 4.1	Fortalecer la Planificación, seguimiento y análisis del Sistema de Gestión de la Calidad	GCG	D2
Estrategia 4.2	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de los procesos	GCG	D2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



Estrategia 4.3	Adoptar el PGD (Programa de Gestión Documental)	AJB	A3
OBJETIVO 5	Optimizar la prestación de los servicios eficaces y oportunos		
Estrategia 5.1	Establecer un Centro Empresarial	JGV	D1
Estrategia 5.2	Mejorar las competencias de los funcionarios	AJB	A1
Estrategia 5.3	Estimular la cultura de la Autoevaluación.	GCG	D2
Estrategia 5.4	Mejoramiento y actualización de las herramientas administrativas y servicios registrales virtuales	JGV AJB LFB SPV	D1 R1 A1
OBJETIVO 6	Promover relaciones confiables entre los funcionarios		
Estrategia 6.1	Promover la dinámica de trabajo en equipo, entre las áreas de CCT.	AJB	A1
Estrategia 6.2	Promover el Bienestar	AJB	A1

5. 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
- Laura Viedma Coordinadora Calidad

El Documento ha sido entregado a los siguientes destinatarios:

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

6. 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

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2015/12/31 Versión: 007



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