



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2021 - 2025

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



## 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 estrategias 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 2025, 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: 2021/03/16 Versión: 010



## 2. 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.

Para lo anterior 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 las estrategias que se clasifican de acuerdo al cruce de las variables Fortalezas-Amenazas (FA), Fortalezas-Oportunidades (FO), Debilidades-Amenazas (DA) y Debilidades-Oportunidades (DO).

Luego, 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, los indicadores estratégicos y los planes operativos.

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.
- **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.
- **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.
- **Responsables:** Asesor y grupo de apoyo de la organización.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



## 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.
- **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:** 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:** 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:** 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.

**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.

## 3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Mediante la ejecución de 9 sesiones de trabajo en las que asistieron los Líderes de Proceso, la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva, se elaboraron, discutieron y definieron los siguientes aspectos o herramientas relacionados con la planeación estratégica.

- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), construida mediante el uso de la herramienta de análisis PESTAL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) y la evaluación y revisión de los planes de desarrollo nacional, departamental y local, y los informes como La agenda de desarrollo sostenible 2030 en Colombia, la Visión 2032 del Valle del Cauca y el Informe Nacional de Competitividad del Consejo Privado de Competitividad.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), elaborada mediante el análisis de las capacidades y limitaciones de los recursos internos relacionadas con el aspecto Económico, Infraestructura, Método, Humano y Tecnológico.
- Matriz FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), mediante la cual se agrupa la información de la matriz MEFE y MEFI y se definen las estrategias organizacionales conforme al cruce de las variables (FO, DA, DO y FA).
- Misión
- Visión
- Valores corporativos y la definición de cada uno.
- Principios corporativos y la definición de cada uno.
- Política Integrada de Gestión
- Objetivos Estratégicos con base a las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (Financiero, Clientes, Procesos, Crecimiento y Aprendizaje).
- Indicadores estratégicos
- Actividades para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos

En la sesión final, se hizo la presentación de la metodología y los resultados de la nueva planificación estratégica para los años 2021-2025 a la Junta Directiva de la entidad, efectuándose los ajustes y las recomendaciones emitidas por los miembros de Junta Directiva.

## 4. DIRECTRICES INSTITUCIONALES

### 4.1. MISIÓN

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

### 4.2. VISIÓN

Ser una entidad protagonista del desarrollo regional, reconocida por su liderazgo institucional, responsabilidad social, sostenibilidad financiera y buen gobierno.

### 4.3. POLÍTICA DE CALIDAD (SG de Calidad, SG SG-SST)

La Cámara de Comercio de Tuluá, para la implementación y el fortalecimiento de su Sistema Integrado de Gestión, está comprometida con la optimización y mejora en la prestación de los servicios delegados por el Estado, la articulación interinstitucional para la búsqueda de la Competitividad Regional, 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

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



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.

## 4.4. 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
- ✓ **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

## 4.5. 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.

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



- ✓ **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.

## 5. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS CLASIFICADOS

Las estrategias y los objetivos resultantes se presentan en la siguiente tabla según la clasificación por las perspectivas del Balanced Scorecard.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	OBJETIVO
FINANCIERA	-	OBJETIVO 1: Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución mediante la oferta de servicios y productos
CLIENTES	E1: Aliarse con entidades públicas y privadas con el fin de desarrollar actividades de formación, emprendimiento e iniciativas de regionalización E2: Fortalecer el proceso de formación para el Empresarismo	OBJETIVO 2: Ofrecer servicios y programas que generen valor y satisfacción a los empresarios promoviendo el desarrollo regional
	E4: Promoción del uso de las TIC en los empresarios de la región para incrementar la utilización de los servicios virtuales del Registro Público y Desarrollo Empresarial	OBJETIVO 3: Incrementar la utilización de los servicios virtuales del Registro Público y Desarrollo Empresarial
PROCESOS	E3: Promover iniciativas de formalización empresarial	OBJETIVO 4: Incentivar la formalización a través de estrategias y articulación interinstitucional
	E5: Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para mejorar el relacionamiento de la CCT con sus partes interesadas E6: Optimización de Recursos Tecnológicos para mejorar la eficiencia	OBJETIVO 5: Mejorar la gestión de la CCT en el relacionamiento con sus partes interesadas a través del aprovechamiento de las herramientas tecnológicas
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	-	OBJETIVO 6: Mantener las competencias organizacionales y del personal de la CCT

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



## 6. FORMULACIÓN DE INDICADORES Y ACTIVIDADES

Los indicadores y las actividades definidas para cada indicador estratégico se presentan en la siguiente tabla:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO (QUÉ)	INDICADOR ESTRATÉGICO	CÓMO
FINANCIERO	Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución mediante la oferta de servicios y productos	Ingresos del Periodo CCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de Ingresos Públicos y Privados</li> </ul>
		Grado de Satisfacción de Clientes y Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Atención Empresarial CAE</li> <li>• Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)</li> <li>• Capacitación y Actualización Sectorial y Empresarial</li> <li>• Comunicación y Socialización de los Servicios y Programas Ofrecidos por la CCT</li> </ul>
CLIENTES	Ofrecer servicios y programas que generen valor y satisfacción a los empresarios promoviendo el desarrollo regional	Cumplimiento de Formación Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Fortalecimiento Empresarial</li> </ul>
		Número de Empresas Impactadas a través de Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Alianzas con Impacto Empresarial</li> </ul>
		Número de Trámites Virtuales del Registro Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción del Uso de los Servicios Virtuales</li> </ul>
PROCESOS	Incrementar la utilización de los servicios virtuales del Registro Público y Desarrollo Empresarial	Empresarios Capacitados a través del Campus Virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación Virtual</li> </ul>
		Incentivar la formalización a través de estrategias y articulación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Censos Empresariales</li> <li>• Visitas del Comité CAE (Centro de Atención Empresarial)</li> <li>• Cruce de Información con Alcaldías Municipales</li> </ul>
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la gestión de la CCT en el relacionamiento con sus partes interesadas a través del aprovechamiento de las herramientas tecnológicas	Empresarios Impactados sin historial de Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y Aprovechamiento del CRM Institucional</li> </ul>
		Empresarios Diagnosticados e Impactados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de Herramienta de Diagnóstico Empresarial</li> </ul>
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mantener las competencias organizacionales y del personal de la CCT	Desempeño Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución Programa de Formación Institucional</li> </ul>



# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Código: OT-D1-02 Fecha: 2021/03/16 Versión: 010



## 7. 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	2015-12-31	Todo	Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2016-2020	Nueva estructura estratégica
8	2016-09-22	6 y 7	Se actualizan y mejoran los objetivos y proyectos estratégicos	Revisión Direccionamiento Estratégico 2018
9	2018-12-24	Todo	Se genera una nueva estructura de planificación estratégica 2021-2025	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