



PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 2015-2019



ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 15 DE MARZO DE 2019

4.2.2 Departamento Administrativo y Financiero

En el departamento se busca medir la potencialidad del talento humano en todos los niveles de la entidad, para investigar, desarrollar nuevas tecnologías, innovar, aceptar y adoptar tecnologías, interpretar y analizar el comportamiento de las diferentes variables contables y financieras, gerencia y proponer soluciones a los problemas.

Además se busca evaluar la capacidad de la entidad para promover mejoramientos competitivos permanentes y efectivos. Debe responder inicialmente si la organización es capaz de responder adecuadamente a la demanda real, a la satisfacción de los intereses de los clientes y a las expectativas de los grupos de interés del mercado regional. Además desde el punto de vista de la capacidad física la pertinencia para atender la demanda de bienes o servicios.

Tabla 17. Análisis departamento administrativo y financiero perspectiva interna

ADMINISTRATIVO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Talento humano competente	X		2
Recursos económicos suficientes para ampliaciones y remodelaciones	X		2
Posibilidad de bajar tarifas de afiliados para captar más comerciantes.	X		1
Equipos y herramientas de trabajo como detectores de billetes falsos, caja fuerte, transportadora de valores	X		3
El espacio físico para el almacén y logística no es el más adecuado		X	2
Cuenta con personal de apoyo para caja y contabilidad	X		3
Jefes de proceso no aplican manual para contratación de compra de bienes y servicios		X	2
Página web de la entidad como medio de difusión y comunicación	X		2
En el futuro la red eléctrica interna de la entidad no abastecerá consumo.		X	2

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

En el taller con funcionarios del área se identificaron también los aspectos del entorno de la organización. Se anota que las calificaciones están en relación al grado de impacto de la variable 1: Considerable, 2: Importante, 3: Muy alto.

Tabla 18. Análisis departamento administrativo y financiero relación con entorno.

ADMINISTRATIVO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Normatividad como el Decreto 1074 del 26 de mayo de 2015 donde se amplían funciones de la entidad	X		2
Participación con diversas actividades en los municipios de la jurisdicción.	X		2
Falta la unificación de criterios para implementar NIIF y en la elaboración del presupuesto con proceso de aplicación muy corto.		X	2
Llamados de atención o Sanciones por parte de los entes de control.		X	2

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

4.2.3 Departamento de Capacitaciones

El departamento es un valor agregado de la organización, que ofrece diversos cursos y capacitaciones a la comunidad en general.

Tabla 19. Análisis departamento de capacitaciones perspectiva interna

CAPACITACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Certificación de calidad (ISO 9001: 2008).	X		2
Excelente grado de atención al cliente al brindar servicio	X		2
Variedad en las capacitaciones	X		2
Condiciones de infraestructura inapropiada para brindar las capacitaciones.		X	2
Oficina de atención pequeña		X	2
Herramientas de trabajo escasas		X	1
Bajos incentivos laborales		X	2
Los horarios de capacitación se extienden en las noches y los sábados		X	2
Falta personal para el buen desarrollo de las actividades del departamento.		X	2

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Las capacitaciones empresariales es un área que posiciona la entidad en un entorno altamente competitivo, donde hay un mercado desatendido pero con muchas necesidades de adquirir conocimiento específico.

Tabla 20. Análisis departamento de capacitaciones relación con entorno.

CAPACITACION	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Alianzas estratégicas de capacitación con otras entidades como las Universidades de prestigio, entidades, gremios.	X		3
Otorgamiento de capacidad de realizar instrucción técnica por parte de la Secretaría de Educación Municipal de Ipiales a nuestra entidad.	X		3
El cliente externo percibe el buen nombre de la entidad y su servicio de capacitación.	X		2
Municipios de la jurisdicción con necesidad de capacitación	X		1
Disponición de medios de comunicación para la promoción.	X		1
Alto nivel de competencia de otros Institutos técnicos		X	2

Poco interés de la comunidad empresarial y en general de capacitarse		X	1
--	--	---	---

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

4.2.4 Departamento de Registros Públicos

Uno de los principales objetivos de la Cámara de Comercio de Ipiales, es el liderazgo en la generación, desarrollo y consolidación del sistema de registros públicos en la región. Soportados en una administración confiable de los registros públicos, mercantil, entidades sin ánimo de lucro y registro único de proponentes, función delegada por el Estado en la jurisdicción.

Tabla 21. Análisis departamento de registros públicos perspectiva interna.

REGISTRO PUBLICO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Optimo sistema de digitalización	X		2
Buenos equipos y el sistema SIRP	X		2
Aplicación de los principios de calidad en la atención	X		3
Centro de conciliación consolidándose en la jurisdicción y con proyección de nuevos servicios	X		1
Exposición de algunos procedimientos al acceso del público general		X	2
Gestión documental con retraso de aplicación en toda la entidad.		X	2
El Centro de Conciliación necesita apoyo de equipos computacionales y mecanismo de aislamiento para el ruido		X	1

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Los registros públicos son los procesos misionales de la entidad, guardan relación directa con el componente ingresos, es un proceso moderno y a la altura del servicio al cliente.

Tabla 22. Análisis departamento de registros públicos relación con entorno.

REGISTRO PUBLICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Acompañamiento de entidades como Confecámaras, Asocámaras en gestión de la entidad.	X		2
Establecimiento de convenios con Alcaldías municipales para actividades puntuales de formalización como Cámara móvil.	X		2
Aplicación de sistemas como RUE, SIPREF	X		2
La legislación actual que promueve los servicios de los centros de conciliación.	X		2
Informalidad empresarial		X	2
Normatividad que obliga a la entidad a incrementar número de afiliados activos		X	3

Mayor competencia al Centro de conciliación y baja demanda del servicio.		X	1
---	--	---	---

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

4.2.5 Departamento de Proyectos y Competitividad Regional

El departamento es una ventaja estratégica de la entidad, en el reposa el impulso de la competitividad en la región, el trabajo hacia la gestión de una ciudad productiva, la participación en ferias y eventos de promoción empresarial.

Tabla 23. Análisis departamento de proyectos y competitividad regional perspectiva interna.

PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
Buen talento humano y trabajo en equipo	X		2
Realización de Investigaciones económicas.	X		2
Participación en la cadena turística por medio del PIT	X		1
Posicionamiento competitivo de eventos de promoción comercial como Ipiales de Ganga o Mundialito de showball	X		2
Personal insuficiente para procedimientos de proyectos, planeación, competitividad y calidad		X	2
Necesidad de aplicar gestión del riesgo y Sistema cameral de control interno en la entidad.		X	3

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Esta área envuelve conocimiento técnico y especializado, en la medida que se ajusten sus actividades se puede asegurar el servicio y contribuir a una consolidación de la entidad como gestora de proyectos de desarrollo.

Tabla 24. Análisis departamento de proyectos y competitividad regional relación con entorno.

PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA	GRADO
Convocatorias nacionales de proyectos productivos y de emprendimiento	X		3
Alianzas con agencias de desarrollo, ONG, institutos de fomento, banca de inversión.	X		2
Situación económica de la frontera favorable con presencia de inversionistas de gran formato y compradores ecuatorianos permanentes	X		1
Misiones comerciales, ruedas de negocios, ferias internacionales para comerciantes inscritos y afiliados.	X		1
Planes de desarrollo nacionales, regionales, POT.	X		2
Demasiados requerimientos técnicos en las convocatorias de proyectos.		X	1
Baja credibilidad de los usuarios frente a procesos de emprendimiento y asociatividad		X	2

Impulso de paso fronterizo por San Miguel en Putumayo		X	2
--	--	---	---

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

4.2.6 MATRIZ MEFI¹

El análisis de esta matriz permite a los estrategas, resumir y evaluar toda la información interna (las fortalezas y debilidades) más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Mediante la elaboración de una lista de los factores claves al interior de la organización, se define las variables más relevantes para luego asignarles un peso acorde con el grado de incidencia e importancia relativa a interior de la organización.

Posteriormente se debe calificar la variable de acuerdo a la siguiente escala:

Una debilidad mayor (calificación = 1)

Una debilidad menor (calificación = 2)

Una fortaleza menor (calificación =3)

Una fortaleza mayor (calificación = 4)

El resultado de la suma de los ponderados puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Diagrama 4. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
FORTALEZAS				
F1. Certificación de calidad (ISO 9001: 2008)	0.15	4.0	0.75	La calidad es clave para el éxito
F2. Talento humano comprometido	0.05	4.0	0.2	Personal que requiere especialización en funciones
F3. Eficacia en el servicio de procesos misionales	0.10	3.5	0.35	Afianza integración de procesos
F4. La entidad es un polo de referencia de actividades sociales, culturales.	0.05	3.0	0.15	Entidad con buena imagen
F5. Transparencia en el uso de recursos	0.05	3.0	0.15	Uso eficiente de recursos
F6. Servicios registrales integrados	0.10	2.5	0.25	Cumplimiento de funciones delegadas por el Estado
DEBILIDADES				
D1. Infraestructura física insuficiente	0.10	3.0	0.3	Lote de la entidad sin generación de un uso eficiente

¹ LOPEZ BERZUNA, ENRIQUE, Planeación y Control, Unidad IV.

D2. Talento humano insuficiente y bajo presión.	0.05	2.0	0.1	Múltiples tareas en algunas áreas
D3. Bajo nivel de generación de proyectos.	0.15	2.5	0.375	Recursos privados insuficientes
D4. Limitación en recursos económicos para realización de planes y programas	0.15	2.5	0.375	Eventos de impacto regional y nacional reducidos
D5. Poca presencia institucional en municipios de Jurisdicción	0.05	3.5	0.175	Municipios desatendidos de programas y proyectos especiales
Calificaciones totales	1		3.2	

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

La matriz de análisis de factores internos MEFI, nos permite identificar luego de analizar 11 variables, con un resultado de 3.2 que la entidad está dentro de los promedios de respuesta interna de las necesidades del cliente interno y externo. Ha cumplido en buena manera con la visión pasada, ha mejorado ostensiblemente en los objetivos e indicadores de gestión.

4.3 ANÁLISIS GLOBAL

4.3.1 MATRIZ COMBINADA

Diagrama 5. Matriz combinada

FACTORES ESTRATEGICOS	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
F1. Certificación de calidad (ISO 9001: 2008)	0.25	4.0	1.25			x	La calidad es clave para el éxito
D3. Bajo nivel de generación de proyectos.	0.25	2.5	0.625	X	x		Recursos privados insuficientes
D4. Limitación en recursos económicos para realización de planes y programas	0.10	2.5	0.25	X			Eventos de impacto regional y nacional reducidos
O1. Alianzas estratégicas de capacitación, proyectos con otras entidades como Sena, universidades, Alcaldías.	0.25	4.0	1		x		La articulación institucional amplía el espectro de posibilidades y oportunidades estratégicas.
A1. Baja credibilidad de los usuarios frente a procesos de	0.15	3.0	0.45		x	x	Sostenibilidad de los procesos de emprendimiento e inversión

emprendimiento y asociatividad							
	Calificaciones totales	1		3.575			

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

La matriz combinada ha comprobado que la organización tiene una capacidad para hacer frente a su entorno teniendo en cuenta que debe trabajar para aprovechar sus oportunidades y fortalezas, pero deben minimizar aquellas amenazas y debilidades que pueden reducir su crecimiento, por lo tanto, se encuentra en una posición superior al promedio pero es necesario seguir mejorando teniendo en cuenta el sector competitivo en el que se encuentra.

4.3.2MATRIZ FODA

Diagrama 6. Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Certificación de calidad (ISO 9001: 2008), <u>se implementó la nueva norma ISO 9001:2015.</u>	D1. Infraestructura física insuficiente
	F2. <u>Talento humano suficiente y comprometido, con funciones definidas (D2). La debilidad se convirtió en fortaleza.</u>	D2. Talento humano insuficiente y bajo presión.
	F3. Eficacia en el servicio de procesos misionales	D3. Bajo nivel de generación de proyectos.
	F4. La entidad es un polo de referencia de actividades sociales, culturales.	D4. Limitación en recursos económicos para realización de planes y programas
	F5. Transparencia en el uso de recursos	D5. Poca presencia institucional en municipios de Jurisdicción
	F6. Servicios registrales integrados	
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO	Estrategias DO

<p>O1. Alianzas estratégicas de capacitación, proyectos con otras entidades como Sena, universidades, Alcaldías, <u>instituciones técnicas y entidades del gobierno. (Se realizaron más alianzas)</u></p>	<p>Administrar y racionalizar eficientemente los recursos económicos y financieros de la organización, maximizando sus rendimientos.</p>	<p>Mejorar la cobertura y calidad de servicios del registro público (mercantil, entidades sin ánimo de lucro y proponentes), en los municipios de la Jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales.</p>
<p>O2. Participación con actividades en los municipios de la Jurisdicción</p>	<p>Diseñar, innovar, crear nuevos productos y servicios que permitan la autofinanciación y mayores ingresos.</p>	<p>Proporcionar a los funcionarios una infraestructura física y tecnológica adecuada que contribuya a la mejora continua en los servicios y a un mejor bienestar de los empresarios</p>
<p>O3. Legislación favorable</p>	<p>Proporcionar a los clientes internos y externos una infraestructura adecuada que contribuya a mejorar la calidad de los servicios y a un mejor bienestar de los empresarios.</p>	
<p>O4. Situación económica de la frontera favorable</p>		
<p>O5. Desarrollo tecnológico</p>		
<p>06. <u>Expectativa de los Empresarios frente a procesos de emprendimiento y asociatividad. (A1)(Paso de ser una amenaza a una oportunidad).</u></p>		
<p>AMENAZAS (A)</p>	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA.</p>
<p>A1. Baja credibilidad de los usuarios frente a procesos de emprendimiento y asociatividad</p>	<p>Dinamizar el comercio local a través de la gestión de proyectos de Agroindustria y la formación de cadenas productivas involucrando al sector rural y urbano aprovechando la normatividad para fronteras y/o convenios internacionales.</p>	<p>Desarrollar clúster, redes, gremios para el establecimiento de políticas o prácticas administrativas en beneficio de empresarios de la región fronteriza.</p>
<p>A2. Fuerte competencia para servicios de capacitación y conciliación</p>	<p>Implementar plan de mercadeo del ITECCI para posicionarlo en el mercado.</p>	<p>Realizar y socializar estudios socioeconómicos para la jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales.</p>
<p>A3. Normatividad que obliga a la entidad a incrementar número de afiliados activos</p>	<p>Implementar un plan de afiliados para promocionar los beneficios de pertenecer a este selecto club.</p>	
<p>A4. Impulso de paso fronterizo por San Miguel en Putumayo</p>		
<p>A5. Elusión de obligaciones con la entidad.</p>		

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

A partir de la información ponderada en las matrices anteriores se determinaron las variables más importantes para la elaboración de la matriz FODA, utilizando estrategias que generen sinergia y que permitan definir el camino a seguir.

Validación matriz FODA, actualizada el 16 de marzo de 2018.

Se realizó reunión con cada uno de los Jefes de Departamento para validar el FODA estructurado en el año 2015, con el propósito de identificar cambios en las cuestiones internas o externas. Los cambios identificados se presentan con cursiva y subrayados en la matriz FODA.

Se concluye que los cambios identificados no afectan de manera significativa el plan estratégico definido para el periodo (2015-2019), ni el plan anual de trabajo definido para la vigencia 2018.

En la vigencia 2018, se implementó la nueva norma ISO 9001:2015, este cambio se presenta con cursiva y subrayado en la matriz FODA.

4.3.3 MATRIZ MIC MAC

Diagrama 7. Matriz MIC MAC

#	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	Certificación de calidad (ISO 9001: 2008)		3	3	2	2	1	1	0	1	1	1	1	3	1	1	21
2	Talento humano comprometido	3		1	1	1	1	2	1	2	0	1	2	1	2	1	19
3	Eficacia en el servicio de procesos misionales	3	2		3	2	1	1	P	1	2	1	0	1	1	1	19
4	Necesidad de ampliar planta física	1	0	0		3	0	1	0	0	0	P	0	1	3	1	10
5	Servicios registrales integrados	2	0	2	2		1	2	1	2	1	1	0	1	0	0	15
6	Alianzas estratégicas	1	0	1	0	1		2	3	3	2	1	0	1	2	2	19
7	Municipios	1	0	0	0	1	2		3	3	3	2	2	1	2	1	21
8	Baja asociatividad y emprendimiento	1	0	0	0	1	3	3		3	1	0	P	0	1	1	14
9	Ingresos reducidos	0	0	1	2	2	3	3	3		2	0	3	1	2	1	23
10	Informalidad	0	0	P	0	1	1	3	2	1		0	0	0	0	0	8
11	Aplicación de NIFS	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	3	0	1	7
12	Numero de afiliados	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0		2	2	1	7
13	Evaluación entes de control	1	0	1	2	1	0	0	0	1	0	1	0		0	0	7
14	Capacitación	1	2	1	3	0	2	1	0	2	0	0	1	0		1	14
15	Direccionamiento	2	0	0	0	P	0	1	1	2	2	0	0	1	0		9
		18	8	10	15	15	15	22	14	21	14	8	9	16	16	12	213
TOTAL DEPENDENCIA																	

TOTAL MOTRICIDAD

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

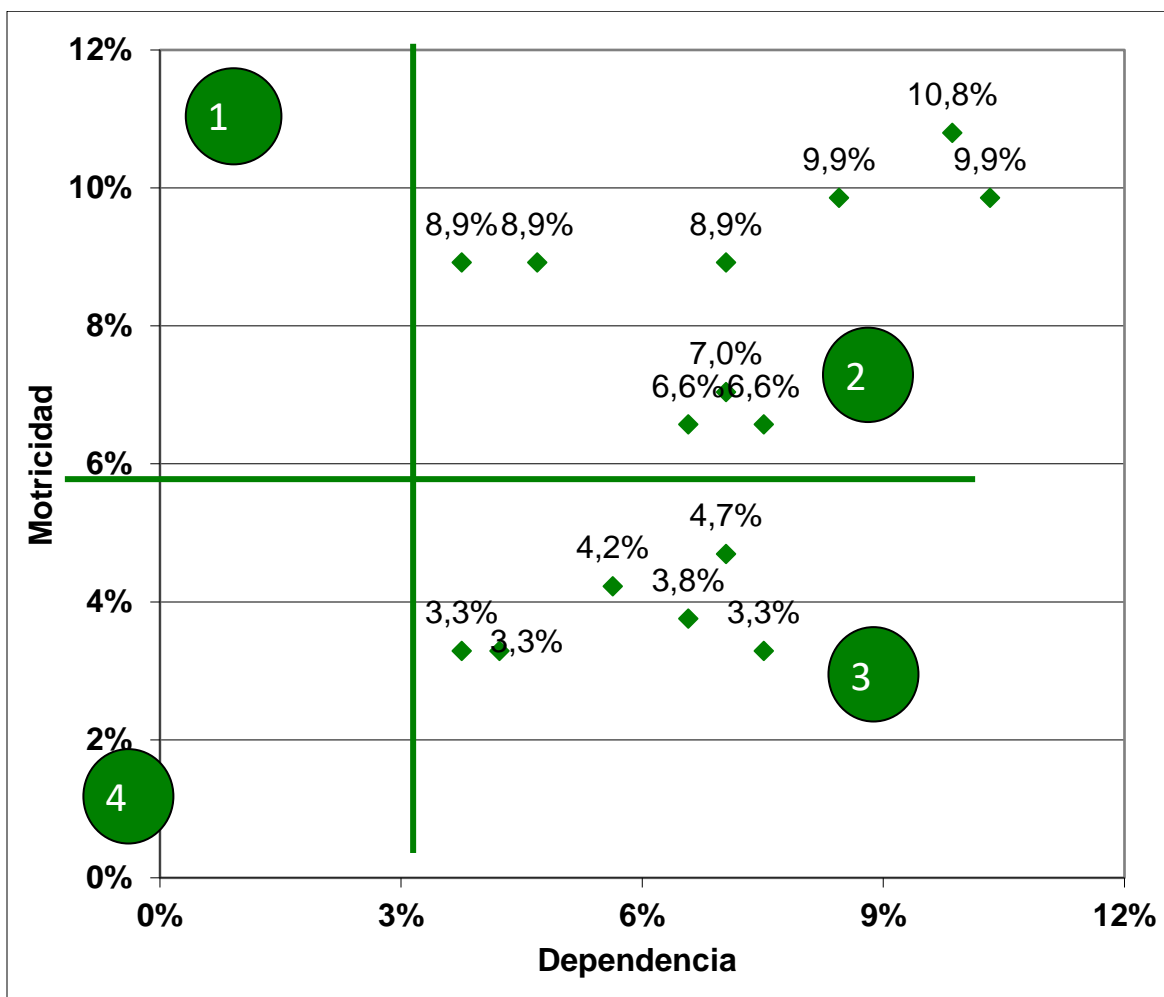
Utilizando el análisis MicMac como herramienta que le permita a la organización un análisis estructural de variables trascendentales en el escenario prospectivo de mediano plazo, se identifican 15 variables que son las que guardan relación directa con el presente y futuro de la entidad.

- Certificación de calidad (ISO 9001: 2008)
- Talento humano comprometido
- Eficacia en el servicio de procesos misionales
- Necesidad de ampliar planta física
- Servicios registrales integrados
- Alianzas estratégicas
- Municipios
- Baja asociatividad y emprendimiento
- Ingresos reducidos
- Informalidad
- Aplicación de NIIF

- Número de afiliados
- Evaluación antes de control
- Capacitación
- Direccionamiento

Teniendo en cuenta los registros soportados de los talleres y el análisis de implicación de las variables según motricidad y dependencia se presenta como se observa en el gráfico. En esta matriz de entrada de variables directas, en la metodología se puntúa las influencias de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales: 0: Sin influencia; 1: Débil; 2: Media; 3: Fuerte; P: Potencial.

Gráfico 1. Percepción variables directas, Cámara de Comercio de Ipiales



Fuente: Plan estratégico 2015-2019

Variables determinantes o "influyentes". Ubicadas en la Zona 1. Son variables muy influyentes y un tanto dependientes. La mayor parte del sistema depende entonces de esta variable, ubicada en el cuadro superior izquierdo del gráfico de percepción. Las variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre el sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas como un factor clave de inercia o de movimiento. También se consideran como variables de entrada en el sistema. En la organización se encuentra el **Talento humano comprometido** como variable que condiciona fuertemente el sistema.

Variables relé. Ubicadas en la Zona 2, variables clave. Son al mismo tiempo muy influyentes y muy dependientes. Estas variables ubicadas en la parte superior derecho del gráfico son, por naturaleza, factores de inestabilidad puesto que cualquier acción sobre ellas tiene algunas consecuencias sobre las otras variables, en el caso que se cumplan ciertas condiciones sobre otras variables influyentes. Pero estas consecuencias pueden tener un efecto boomerang que amplifica o bien detiene el impulso inicial. Además, en este grupo de variables conviene realizar una distinción entre:

* Las variables de riesgo, situadas más precisamente a lo largo de la diagonal, que tendrán muchas posibilidades de despertar el deseo de actores importantes, ya que, dado su carácter inestable, son un punto de ruptura para el sistema, **Ingresos reducidos, Certificación de calidad (ISO 9001: 2008), Eficacia en el servicio de procesos misionales, Servicios registrales integrados, Baja asociatividad y emprendimiento, Alianzas estratégicas.**

* Las variables blanco, ubicadas por debajo de la diagonal más que a lo largo del límite norte-sur, son más dependientes que influyentes. Se ubican las variables **Municipios, Capacitación**, las cuales se pueden considerar, en cierta medida, como el resultado de la evolución del sistema. Sin embargo, es posible actuar deliberadamente sobre ellas para que evolucionen en la forma deseada. Por consiguiente, estas variables representan posibles objetivos para el sistema en su totalidad, más que consecuencias absolutamente determinadas.

Variables dependientes o variables de resultado. Ubicadas en la Zona 3. Estas variables, situadas en la parte inferior derecha del gráfico, son al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes. Por consiguiente, son especialmente sensibles a la evolución de las variables influyentes y/o las variables relé. Son variables de salida del sistema, en la organización se identificaron: **Necesidad de ampliar planta física, Informalidad, Evaluación entes de control.** Variables que dependen mucho de entornos específicos.

Variables autónomas o excluidas. Ubicadas en la Zona 4, que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior izquierdo, y parecieran en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo. No obstante, en este grupo de variables es conveniente hacer una distinción entre:

* Las variables desconectadas ubicadas cerca del eje de las coordenadas, cuya evolución parece estar bastante excluida de las dinámicas globales del sistema. Aparece la variable **Número de afiliados**, esto se explica por tanto en la entidad no hay un buen tratamiento preferencial de los comerciantes afiliados a la misma.

* Las variables secundarias, que si bien son bastante autónomas, son más influyentes que dependientes. La variable **Aplicación de NIIF**, está ubicada en el cuadro inferior izquierdo, sobre la diagonal, y pueden ser utilizada como variables secundaria o como puntos de aplicación para posibles medidas adicionales, por tanto encierra el efecto de los avances en las normas y procedimientos contables, técnicos y afines.

Finalmente, se menciona un último tipo de variables, no tanto por su definición intrínseca sino más bien por su situación original con respecto a los otros tipos de variables analizadas anteriormente. Son las **variables reguladoras**, ubicadas en su mayoría en el centro de gravedad del sistema. Puede actuar sucesivamente como variable secundaria, débiles objetivos, y variables secundarias de riesgo. Corresponde la variable **Direccionamiento**, que se acciona con el sentido de la planeación de la entidad, su seguimiento y cohesión institucional permanente.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Misión

Somos responsables de prestar un servicio fácil y oportuno en el registro público a los agentes económicos, para el cumplimiento de las funciones delegadas por el Estado, con el fin de afianzar la formalización empresarial, promover el desarrollo sostenible empresarial de la región, propiciar espacios de formación y emprendimiento, a través de la gestión y alianzas estratégicas que propendan por la competitividad regional con procesos de calidad, transparencia, talento humano competente, infraestructura física adecuada y óptima tecnología.

5.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Visión

En el 2019, la Cámara de Comercio de Ipiales ha consolidado como líder gremial, manteniendo la solvencia en sus ingresos públicos y privados, desarrollando altos niveles de promoción empresarial, generación de proyectos, capacitaciones integrales y aprovechamiento pleno de sus procesos, el aporte de elementos técnicos para la adecuación registral, en ámbitos de calidad y mejora continua hacia la contribución de una mayor competitividad y bienestar de la región fronteriza.

Para este propósito, la organización cuenta con un talento humano comprometido y formado para salvaguardar los intereses de la región con un sentido de servicio, un soporte tecnológico actualizado y un direccionamiento propio de una entidad moderna, confiable y ética que responde a las necesidades de los clientes.

5.3 POLÍTICA GENERAL DE CALIDAD:

Con el compromiso del talento humano competente se propende por el mejoramiento continuo de procesos y la eficacia del sistema de gestión de calidad, en los servicios del registro público, promoción comercial, capacitación permanente, conciliación y arbitraje, liderando el crecimiento constante de la entidad y la satisfacción total de los clientes.

5.4 OBJETIVOS E INDICADORES DE CALIDAD:

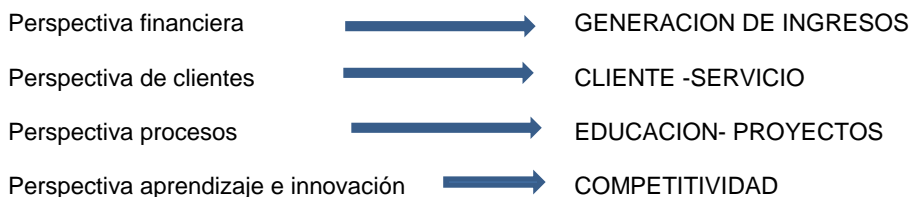
- Mantener talento humano competente
- Mejorar continuamente nuestros procesos y mantener la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Liderar un crecimiento constante.
- Mantener una alta calificación en cuanto a satisfacción de nuestros clientes.

5.5 EJES ESTRATÉGICOS

- Alcanzar los ingresos económicos públicos y privados suficientes para el aprovechamiento de los activos, las competencias laborales, gestión de proyectos sostenibles y la innovación.
- Direccionar los recursos físicos, talento humano hacia el servicio al cliente interno y externo de la Cámara de Comercio de Ipiales.
- Consolidar los productos y servicios, programas planes y proyectos de la Cámara de comercio de Ipiales en su jurisdicción a través de la mejora continua, la calidad, la gestión documental, el sistema registral, las plataformas tecnológicas contables y administrativas.
- Contribuir a la competitividad de la región fronteriza a través del desarrollo empresarial de la jurisdicción, la capacitación empresarial, la innovación, el emprendimiento posibilitando el bienestar económico y social.

Los ejes estratégicos se articulan con la herramienta del BSC, en cuatro ejes que son las cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos, aprendizaje e innovación. Para el periodo 2015-2019, se definen las siguientes perspectivas estratégicas:

Diagrama 8. Balanced score card

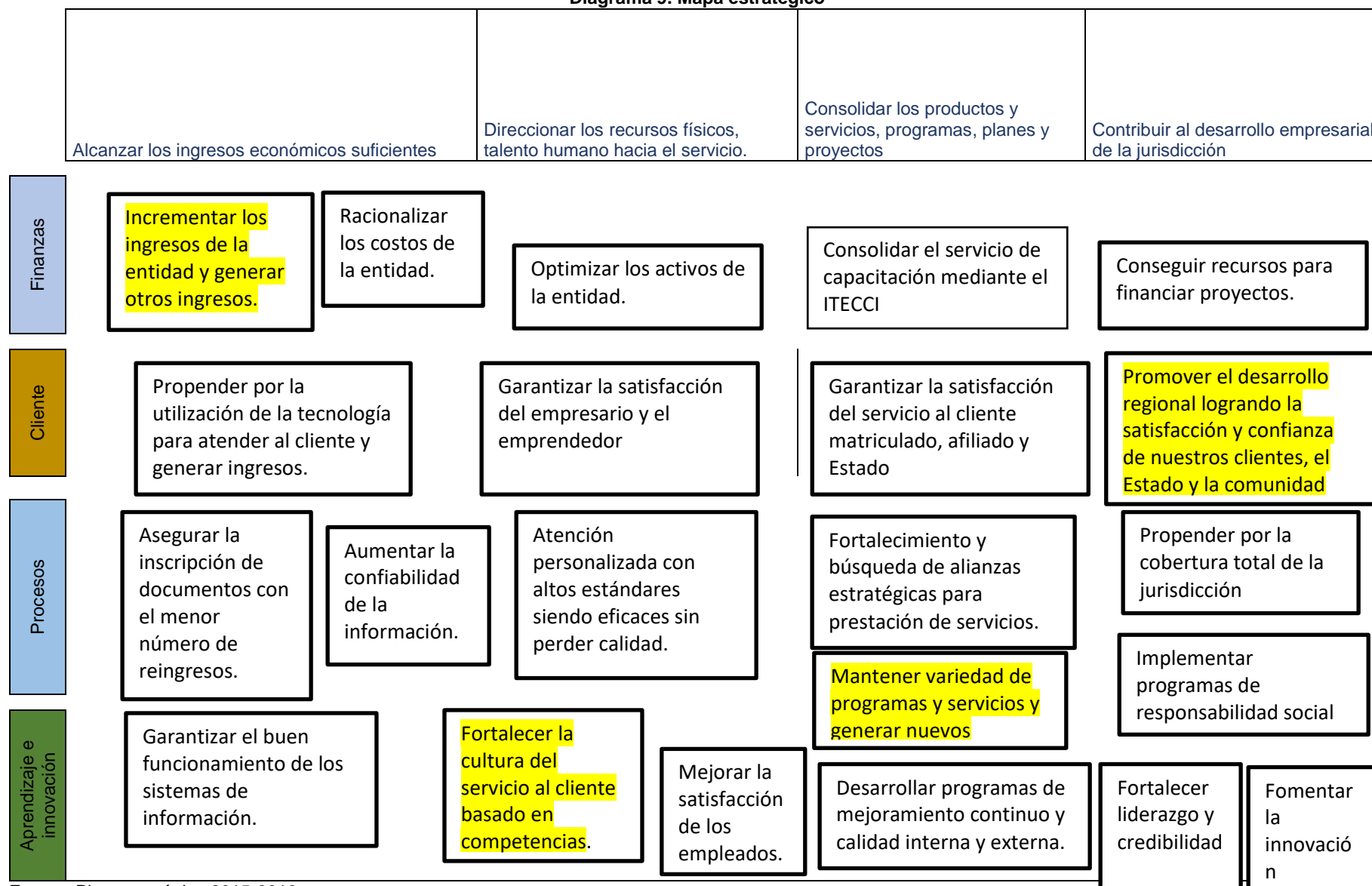


5.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.
- ✓ Racionalizar los costos de la entidad.
- ✓ Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.
- ✓ Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos.
- ✓ Aumentar la confiabilidad de la información.
- ✓ Garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de información.
- ✓ Optimizar los activos de la entidad.
- ✓ Garantizar la satisfacción del empresario y el emprendedor.
- ✓ Atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad.
- ✓ Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los empleados.
- ✓ Consolidar el servicio de capacitación mediante el ITECCI.
- ✓ Garantizar la satisfacción del servicio al cliente matriculado, afiliado y Estado.
- ✓ Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios.
- ✓ Mantener variedad de programas y servicios y generar nuevos.
- ✓ Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.
- ✓ Conseguir recursos para financiar proyectos.
- ✓ Promover el desarrollo regional logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el Estado y la comunidad.
- ✓ Propender por la cobertura total de la jurisdicción.
- ✓ Implementar programas de responsabilidad social.
- ✓ Fortalecer liderazgo y credibilidad.
- ✓ Fomentar la innovación.

5.7 MAPA ESTRATÉGICO CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES

Diagrama 9. Mapa estratégico



Fuente: Plan estratégico 2015-2019

5.8 MATRICES ESTRATEGICAS

Eje 1. Alcanzar los ingresos económicos públicos y privados suficientes para el aprovechamiento de los activos, las Competencias laborales, gestión de proyectos sostenibles y la innovación.

Tabla 27. Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Incrementar los ingresos de la entidad y generar otros ingresos.	Eficiencia en el manejo de los procesos para el incremento de los ingresos	Incremento de ingresos= Ingresos generados año vigente - Ingresos generados año anterior/ Ingresos generados año anterior*100	10%	Estados financieros	Presidente Ejecutivo.	Junta Directiva Jefe contable	1361374 290 - 1137058 668 / 1137058 668 =20%	1566975 888,07- 1361374 290/136 1374290 ,07*100 =14%	1712359 701,93- 1566975 888.07/1 5669758 88,07*1 00=9%	2081469 158- 1712359 702.07/1 7123597 02*100= 22%
				Ejecución presupuestal	Jefe de Departamento administrativo					
	Productividad de la entidad en relación a los ingresos	Indicador de productividad= Ingresos totales año vigente/ No de empleados. – Comparando con año anterior.	3%	Estados financieros	Jefe de Departamento Administrativo	Jefe Contable	1361374 290/30= 4537914 3 CON REF AL 2014 QUE FUE 1137058 668/26= 4373302 6 EI incremento de productividad fue de = 3.76%	1566975 888,07/3 4=46087 526,12 CON REF AL 2015 EI incremento de productividad fue del 1.57%	1712359 701,93/3 6=47565 547,28 CON REF AL 2016 EI incremento de productividad fue del 3.21%	2081469 158/38= 5477550 4 CON REF AL 2017 EI incremento de productividad fue del 15.16%

	Gestión de utilidades	Rentabilidad sobre los ingresos = Utilidades del periodo / Ingresos totales*100	5%	Estados financieros	Jefes de Departamento Administrativo	Jefe Contable	74896086/1361374290=5.50%	338802142,97/1566975888,07*100=21,62%	(98227003,59) / 1712359701,93*100=-5,74%	171027809/2081469158*100=8.22%
	Número de solicitudes de Conciliación e Insolvencia	Número de solicitudes de Conciliación e Insolvencia al año	60	Estados Financieros	Coordinador Centro de Conciliación y Arbitraje	Director Centro de Conciliación y Arbitraje	2015	2016	2017	2018
							209	300	329	364
	Propender por el crecimiento del volumen de los registro públicos, mercantil, entidades sin ánimo de lucro y proponentes.	Número de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa Cámara Móvil del año actual - Número de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa Cámara móvil del año anterior*100 / Número de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa Cámara móvil año anterior	5%	Estadísticas Cámara Móvil	Jefe Registro Publico	Coordinador atención al usuario	2015 7%	2016 40%	2017 17,94%	2018 5%
	Propender por el crecimiento del volumen del Registro Mercantil.	Matrículas y renovaciones trimestre actual-matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo dela año anterior *100/ matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo dela año anterior	>=5%	Base de datos SII	Jefe de Registro Publico	Coordinador de Sistemas	2015 5%	2016 7%	2017 -24	2018 29,5%
	Propender por el crecimiento del volumen del Registro Entidades sin ánimo de lucro.	Inscripciones y renovaciones trimestre actual-inscripciones y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior *100/ inscripciones y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior	5%	Base de datos SII	Jefe de Registro publico	coordinador de sistemas	2015 4.1%	2016 11%	2017 273%	2018 79,75%

Propender por el crecimiento del volumen del Registro de Proponentes	(Renovaciones año actual- renovación año anterior/renovaciones año anterior) a 30 de abril de cada año*100	>=2%	Estadísticas SII	Jefe Registro Publico	coordinador sistemas	2015 14%	2016 42%	2017 -17%	2018 -18%

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 28. Racionalizar los costos de la entidad

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Racionalizar los gastos de mano de obra de la entidad.	Racionalización de planta y gastos de personal	Racionalización de gastos de personal= Gastos de personal /Total de gastos de la vigencia * 100	<60%	Sistema JSP7	Jefes de Departamento	Jefe Contable	66510375 7/1286478 204 = 51.70%	793672678/ 1479683441 =53.64%	93238267 7,72/1810 586705,52 = 51.50%	10449819 52/191044 1349 = 54.70%

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 29. Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Propender por la utilización de la tecnología para atender al cliente y generar ingresos.	Medir comporta miento de inversiones en tecnología de punta	Índice de inversión en tecnología de punta = Valor de recursos de inversión en tecnología de punta/ Total de recursos invertidos por la entidad de acuerdo a Plan de inversiones	40% de inversión en tecnología de punta dentro del rubro de inversión	Plan de inversión vigente	Jefe de Dpto. Administrativo.	Jefe Contable-Sistemas	45916683/546 74363*100= 83,98%	No existió Plan de Inversión, por observación de la Contraloría ya que estos gastos no estaban contemplado dentro del presupuesto, sin embargo se suplió necesidades de dos computadores en el área de sistemas , 2 celulares y un teléfono fijo por un valor de \$ 6.649.000	61431338/ 16358644 1*100= 37,55%	58483195/ 81666757* 100= 71,66%

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 30. Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Asegurar la inscripción de documentos con el menor número de reingresos.	Disminuir tiempo de entrega de los tramites	Total de radicaciones que cumplen el tiempo de respuesta / total de radicaciones generadas *100	>=90%	Reportes work flow	Jefe de Registro Público	Coordinadora Tecnológica	86.5% Se cumplió la meta con nueve meses sobrepasando el límite que es 90% pero en el mes de marzo, abril y octubre de 2015 no se cumplió con meta por cuanto en temporada alta a diferencia del año 2016 no se tuvo apoyo en el proceso de grabación de renovaciones.	94.75%	86,49%	Se sustituyó el programa work flow por el programa docxflow, este nuevo sistema en intercomunicación con el SII, Sistema Cameral, realiza un proceso en cuanto a renovaciones y matriculas de forma automática es decir que el usuario en este tipo de tramite ya no tiene que esperar varios días porque la entrega del certificado es de forma inmediata. Se elimina el indicador Por que el objeto principal de este, era medir el tiempo que se tardaba en la entrega final del certificado.

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 31. Eficacia y eficiencia en la información requerida.

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Establecer un método para atender, procesar tareas y solucionar las diferentes demandas relacionadas con corrección, modificación, recuperación, supervisión, mantenimiento, actualizaciones, almacenamiento, contingencia y demás tareas requeridas por parte de los clientes internos.	Dar solución a las solicitudes relacionadas con corrección, modificación, recuperación, supervisión, actualizaciones, almacenamiento, backups de información por área, contingencia, generación de bases de datos, estadísticas y demás tareas requeridas por parte de los clientes internos.	Número de solicitudes varias resueltas/ Número total de solicitudes presentadas*100	>=90%	SIRP. Módulo PQRs.	Coordinador Tecnológico.	Atención al Usuario	91%	100%	97,91%	Este indicador se elimina debido al cambio de sistema del SIRP AL SII, este nuevo sistema tiene las bondades de que los funcionarios autorizados, pueden realizar correcciones inmediatas.

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 32. Garantizar el buen funcionamiento de equipos de cómputo, impresoras y scanners

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Me80ta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Garantizar el buen funcionamiento de los equipos de cómputo, impresoras y scanners de la entidad.	Control y seguimiento en cuanto al mantenimiento de equipos de cómputo, impresoras y scanners	Número de mantenimientos realizados/Número de mantenimientos programados*100	>=80%	Cronograma de mantenimientos, formato de firmas funcionarios de recibido.	Coordinador Tecnológico	Apoyo Tecnológico	90%	100%	0%	100%

Fuente: Datos procesados a partir del plan

Eje 2. Direccionar los recursos físicos, talento humano hacia el servicio al cliente interno y externo de la Cámara De Comercio de Ipiales.

Tabla 33. Optimizar los activos de la entidad

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Optimizar los activos de la entidad.	Medir eficiencia en el uso de sus activos	Rotación de los activos totales= Ingresos totales / Activos totales	=a 0y 1.5 Veces	Estados financieros	Jefe Administrativa y Fra	Jefe Contable				
							Rotación de los activos totales = \$ 1.361.374.290 / \$ 2.452.945.910,63=0.56	Rotación de los activos totales = 1566975888,07/3034708305,31=0,51	Rotación de los activos totales = 1712359701,93/2924974345,71=0,59	Rotación de los activos totales = 2081469158/3102230375 = 0,67

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 34. Optimizar la satisfacción del empresario y el emprendedor

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		ANO 2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Optimizar la satisfacción del empresario y el emprendedor	Optimizar la satisfacción del cliente con los servicios prestados en los procesos									
		Índice de satisfacción de empresarios y emprendedor = \sum preguntas de satisfacción * escala obtenida / 5*Nro. De preguntas*Nro. de personas que respondieron	70 % Promedio de satisfacción	Encuesta de satisfacción	Coordinador de calidad, control interno	Jefe de proyectos	Índice de satisfacción que se determina mediante formato de encuesta F-PE-03 el promedio se determina de los siguientes criterios: 1.-Opinión del evento 2.-Resultados. 3.coordiancion de cámara Copa empresarial 2015 índice de satisfacción 99%. Misión comercial Dubái 76.43%. Car audio 80.5% Misión Comercial a china 79.3% Expoferia textil 81.6% Mapa turístico y comercial de Ipiales 84.3%. Promedio Índice de satisfacción total 99.8%	Índice de satisfacción que se determina mediante formato de encuesta F-PE-03 el promedio se determina de los siguientes criterios 1.- Opinión del evento 2.- Resultado s. 3. Coordinación de cámara. 1.Diviertendome con mama y papa.55.5% 2.día del niño	95.27%	86,6%

								emprede dor.92% 3.rueda de negocios virtual.88 .3% .4 Feria de liquidaci ón y precios bajos.90, 5% 5.empre ndeton.9 1% 6.copa EUFA empresa rial.91% 7.rueda de negocios con ecuador oportuni dades comercia les con ecuador 88.3% 8-rumba terapia nocturna 79% Índice de satisfacc ión total 80.25%	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 35. Atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes		Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Director	Apoyo					
Atención personalizada con altos estándares siendo eficaces sin perder calidad.	Índice de satisfacción del servicio de Conciliación y Arbitraje	No. de usuarios que califiquen la atención como buena y excelente	>=90 %	Encuesta de satisfacción	,	Director del Centro de Conciliación y Arbitraje					
						Coordinador del Centro de Conciliación y Arbitraje	98%	99,6%	100%	99,91%	

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 36. Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes		Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo					
Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.	Cualificar el talento humano	Índice de Recursos invertidos en competencias = (Total invertido en formación para desarrollar sus competencias / Total de ingresos de la entidad)*100	Mínimo el 2% de ingresos	estados financieros	Presidente Ejecutivo,	Junta Directiva Jefe Contable	78304452/1361374290=5.75%	26794238/1566975888,07*100=2%	35424600/156800000*100=3%	36907838/2081469158*100=2%	
					Jefe Administrativo y Fro						

	Talento humano calificado	Índice de empleados con necesidades de formación y capacitados eficazmente = (Total de empleados con necesidad de capacitación / Total de empleados capacitados eficazmente de acuerdo al plan de formación)*100	80%	Evaluación de competencias. Plan de formación	Jefe Departamento Administrativo y Financiero		30/30*100=100%	537/535*100=99,6%	315/315*100=100%	133/133*100=100%
--	---------------------------	--	-----	---	---	--	----------------	-------------------	------------------	------------------

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 37. Mejorar la satisfacción de los empleados

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	Medir la satisfacción del cliente interno	Índice de satisfacción de empleados = $\frac{\sum \text{preguntas de satisfacción} * \text{escala obtenida}}{5 * \text{Nro. de preguntas} * \text{Nro. de personas que respondieron}}$	Sobresaliente >= 4.5 Aceptable < 4.5, > 4.01 Mínimo aceptable 4	Encuesta de clima organizacional	Presidente Ejecutivo	Junta Directiva				
							En el 2015 se planificó realizar esta medición con un profesional experto para el 2016	Se aplicó por parte de la profesión al Yolanda Montenegro pero no ha entregado los resultados a la fecha. Se replantea para	No se ejecutó, por falta de presupuesto. Se ejecutará en la vigencia 2018.	No se ejecutó, debido a que se desarrolló la batería de riesgo psicosocial, para mitigar uno de los riesgos prioritarios de los funcionarios de la entidad

								aplicar en el 2017		
					Jefe de Departamnto activo					

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Eje 3. Consolidar los productos y servicios, programas planes y proyectos de la Cámara de comercio de Ipiales en su Jurisdicción a través de la mejora continua, la calidad, la gestión documental, el sistema registral, las plataformas Tecnológicas contables y administrativas.

Tabla 38. Consolidar el servicio de capacitación mediante el ITECCI

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		Resultados				
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo	2015	2016	2017	2018	2019
Consolidar el servicio de capacitación mediante el ITECCI	Eficiencia en el plan de mercadeo del ITECCI y las capacitaciones, cursos, diplomados gestionados.	Nro. De usuarios del servicio de capacitación.	1000 EN CADA AÑO DE OPERACION	INDICADOR DE PERSONAS CAPACITADAS	Director Ejecutivo,	Junta Directiva	1749	1174	2996	2712	
					Jefe de Departamento Capacitación						

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 39. Garantizar la satisfacción del servicio al cliente matriculado, afiliado y Estado.

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		resultados				
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo	2015	2016	2017	2018	2019
Garantizar la satisfacción del servicio al cliente matriculado, afiliado y Estado	Ampliar el número de afiliados de la organización	Nro. De empresarios afiliados al año.	% de crecimiento anual $\geq 1\%$	Plan de afiliados	Presidente Ejecutivo Jefes de Departamento	Todo el personal	139	530	522	404	
	Medir el comportamiento de los clientes	% de satisfacción de los clientes	$\geq 90\%$ de satisfacción	Encuestas	Presidente Ejecutivo	Jefe de proyectos y competitividad Capacitación Registro publico	95%	96%	93.03%	96,16%	

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 40. Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Fortalecimiento y búsqueda de alianzas estratégicas para prestación de servicios.	Consolidar el rango de acción de la organización con los servicios prestados					Junta Directiva	8	9	12	13
		Nº anual de reuniones con alianzas	Mínimo 6	Listas de asistentes . Actas de reunión.	Jefes de Departamento		ACOPI, CONFECAMARAS, ASOCAMARAS, INNPULSA, COLCIENCIAS, UNIVERSIDAD DE NARIÑO, UPEC	ACOPI, CONFECAMARAS, ASOCAMARAS, INNPULSA, COLCIENCIAS, UNIVERSIDAD DE NARIÑO, UPEC, INSTITUTO POLITÉCNICO EMPRESARIAL.	CESMAG. ACOPI, IPEI, EDUPOL, CUN, FONTUR, COLCIENCIAS, INNPULSA, ALCALDIA DE IPIALES, CONFAMILIAR DE NARIÑO, GOBERNACIÓN DE NARIÑO, CONFECAMARAS.	CESMAG. ACOPI, IPEI,, CUN, FONTUR, COLCIENCIAS, INNPULSA, ALCALDIA DE IPIALES, CONFAMILIAR DE NARIÑO, GOBERNACIÓN DE NARIÑO, CONFECAMARAS, CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO, CAMARA DE COMERCIO DE PASTO.

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 41. Mantener variedad de programas y servicios y generar nuevos

2018Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Mantener variedad de programas y servicios y generar nuevos	Consolidar sistema de gestión documental	% de avance de intervención de fondos acumulados, TRD, TVD, CCD, PGD, PINAR, RIA.	30%	Registros	Comité de archivo,	Coordinador grupo administración de documentos				
							5%	20%	75%	85%
					Equipo interdisciplinario					

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 42. Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables			2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo					
Desarrollar programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa.	Medir comportamiento del SGC	Comparación entre los porcentajes de satisfacción Reales, orientados hacia los Ideales del Radar de Orientación de mejora de satisfacción	>=90%	Indicador de Gestión del proceso de Control y Mejoramiento	Coordinador calidad y control interno	Presidente Ejecutivo	Todos	93,83%	92,30%	96,26%	93,75%
		Porcentaje general de mejora, del indicador del SGC	>=80%	Indicador de Gestión del proceso de Control y Mejoramiento Continuo.	Coordinador de Calidad y Control Interno	Presidente Ejecutivo	Todos	94,1%	96,24%	83,51%	95,41%

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Eje 4. Contribuir a la competitividad de la región fronteriza a través del desarrollo empresarial de la jurisdicción, la capacitación empresarial, la innovación, el emprendimiento posibilitando el bienestar económico y social.

Tabla 43. Conseguir recursos para financiar proyectos

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años		Fuentes	Responsables				
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo	2015	2016	2017	2018
Conseguir recursos para financiar proyectos.	1. Proyectos empresariales, formulados y gestionados	(N° de proyectos formulados/ N° de proyectos aprobados)*100%	1	Documento del proyecto, Correspondencias, convenios, presupuestos, contratos	Director Ejecutivo,	Junta Directiva	4 proyectos formulados 3 aprobados	2 proyectos formulados 1 aprobado 200%	3 proyectos presentados y tres fueron aprobados, en el programa alianzas para la innovación región andino amazónica.	17
					Jefes de Departamento					5

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-201

Tabla 44. Promover el desarrollo regional logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el Estado y la comunidad

Objetivos Estratégicos

Resultados Estratégicos

Años

Fuentes

Responsables

		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo	2015	2016	2017	2018
Promover el desarrollo regional logrando la satisfacción y confianza de nuestros clientes, el Estado y la comunidad	1. Costumbres mercantiles identificadas, documentadas y realizadas	1. N° de costumbre mercantiles realizadas/N° de costumbres mercantiles programadas*100%.	1	Documento, informe.	Presidente Ejecutivo	Junta Directiva	Desistimiento del pasajero en el contrato de transporte público intermunicipal 100%	comisión por intermediación en la compraventa de carros usados 100%	Pago de los Gastos generados por el registro de contrato de compra-venta de un establecimiento de comercio. 100%	Costumbre mercantil 2018 denominada Hora del Check, hora de salida y entrega de habitación en los hoteles de Ipiales.
	2. Estudios económicos realizados.	1. N° de estudios económicos / N° de estudios económicos programados*100%.	3	Documentos, informes.	Jefe de Departamento proyectos	Coordinador proyectos	Se realizaron 4 investigaciones 2015 133%	Se realizaron 3 investigaciones 100%	Se realizaron 3 investigaciones 100%	Se realizaron 4 investigaciones 133%.
	3. Anuario estadístico elaborado.	. N° de anuarios estadísticos realizados/ N° de anuarios estadísticos programados*100%	1	Documento, informe	Jefe de Departamento proyectos	Coordinador proyectos	Realización anuario 2014. 100%	Realización anuario 2015. 100%	Realización anuario 2016. 100%	Realización anuario 2017. 100%
	4. número de empresarios participantes en eventos de promoción comercial	Empresarios asistentes por evento realizado/			Lista de asistentes	Jefe de Departamento proyectos	Coordinador proyectos	344 empresarios participantes en 5 eventos de promoción comercial en promedio 66.8 participantes por evento	524	699

	5. Número de eventos de promoción comercial	Numero de eventos de promoción comercial realizados	3	Lista de asistentes	de Jefe de Departamento proyectos	Coordinador proyectos	5	8	8	6

Tabla 45. Propender por la cobertura total de la jurisdicción

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Indicador estratégico	Años	Fuentes	Responsables		RESULTADOS				
			Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo	2015	2016	2017	2018	2019
Propender por la cobertura total de la jurisdicción	1. Ampliar la cobertura del servicio de capacitación empresarial a los municipios que demanden el servicio.	No de municipios donde se realizó capacitación/total de municipios	30% ANUAL	Base de datos de los eventos de capacitación	Jefes de Departamento Capacitación	Junta Directiva	33%	8%	8%	83%	
	2. Incremento del recaudo por inscripciones del Registro Mercantil en los municipios que forman parte de la jurisdicción de Cámara de Comercio de Ipiales a través de Cámara Móvil.	2. No de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa cámara móvil del año actual-No de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa cámara móvil del año anterior*100 / No de trámites realizados en los 12 municipios de la jurisdicción durante el programa Cámara móvil año anterior.	>=5%, respecto al año anterior	Registros, sistemas	Jefe de Registro Público	Jefe Contable	17.0%	10.0%	17.94%	5%	

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 46. Fortalecer liderazgo y credibilidad

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
	Credibilidad	Nº de alianzas y colaboraciones establecidas	5	convenios	Jefes de Departamento	Junta Directiva	8	9	12	13

Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 47. Fomentar la innovación

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018	2019
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo					
	Fomento de la investigación en medios masivos, radio y televisión	Nº de emisiones de programa de radio y televisión	30 emisiones de medios masivos, radio y televisión	Registro sonoro.	Jefes de Departamento		40	36	36	50	

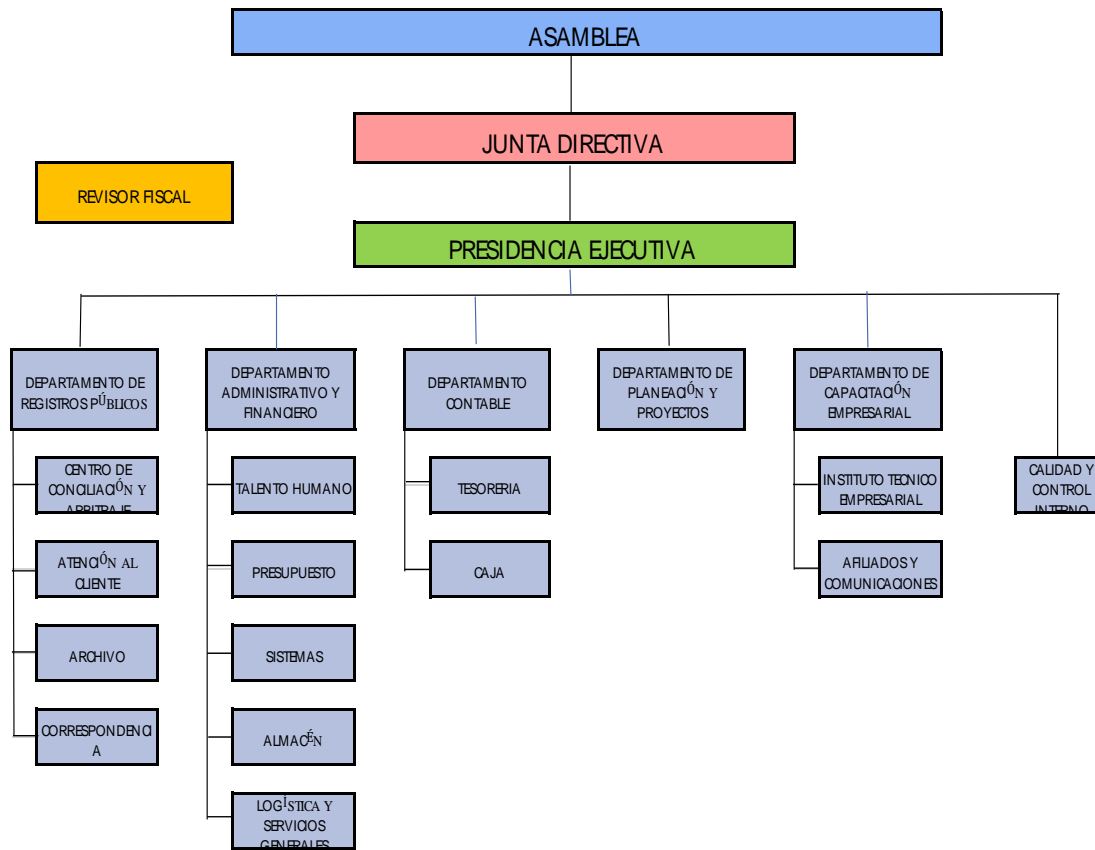
Fuente: Datos procesados a partir del plan estratégico 2015-2019

Tabla 48. Implementar programas de responsabilidad social

Objetivos Estratégicos	Resultados Estratégicos	Años		Fuentes	Responsables		2015	2016	2017	2018
		Indicador estratégico	Meta anual	Verificación	Directo	Apoyo				
Implementar programas de responsabilidad social	1. No de conciliaciones gratuitas	1. sumatoria de No de audiencias gratuitas	>=5% de las conciliación anuales		Coordinador del Centro de Conciliación y Arbitraje	Directora Centro de Conciliación y Arbitraje	49	31	43	21

Fuente: Plan estratégico 2015-2019

CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES
ORGANIGRAMA - VERSION 8



CONCLUSIONES

En la actualidad la Cámara de Comercio de Ipiales se encuentra en un punto de inflexión, potencializa sus recursos y se afirma y se consolida en el liderazgo, afrontando los grandes desafíos del mercado globalizado y el cambiante entorno nacional e internacional que obligan a la organización a tomar decisiones estratégicas hacia el éxito sostenible empresarial.

La construcción del Plan estratégico corporativo supuso la utilización de herramientas gerenciales como la Planeación estratégica, análisis FODA, planeación prospectiva, Análisis Mic Mac, Balancead Score Card BSC, herramientas que evidencia la detección de variables estratégicas y su acción operativa.

El plan estratégico corporativo fue en un instrumento de participación que permite adaptar las directrices a los cambios, entendiéndose que se hace necesario alinear los objetivos de la institución hacia la estrategia de unos mayores ingresos públicos y privados, direccionar los recursos físicos, talento humano hacia el servicio al cliente interno y externo; consolidar los productos y servicios, programas planes y proyectos; y contribuir a la competitividad de la región fronteriza. Así mismo el cumplimiento de estos objetivos debe ser materializado a través de planes operativos anuales de cada departamento que evidencien compromisos a los desafíos y metas.

El plan estratégico corporativo es un documento técnico que cobra vida en los ambientes y escenarios donde un proceso, procedimiento o actividad se desarrolla. El documento es flexible a cambios para mejorar, así como la organización busca posicionarse con pertinencia en la zona fronteriza e impactar contundentemente en los empresarios y comunidad en general.

Con la identificación del Mapa estratégico, se articula las acciones unificándolas hacia el camino de la plataforma estratégica de la declaración de misión y visión corporativa. De igual manera la identificación de ejes o perspectivas estratégicas como lo son: finanzas, clientes, procesos, aprendizaje e innovación.

La excelencia y aseguramiento de la calidad en los servicios entregados es producto del personal altamente calificado, por ende una adecuada política de capacitación es de gran importancia, así como perfiles competentes y sentido de innovación y crecimiento.

RECOMENDACIONES

La entidad debe transformarse en una organización proactiva, donde el gobierno corporativo accione el posicionamiento de la misma como líder de la ciudad, los funcionarios entiendan que son los agentes de cambio renovador, dentro de un ambiente laboral sano y en cumplimiento de los valores y principios corporativos.

Se recomienda modificar la estructura del organigrama, para hacerlo compatible con la estrategia, además de articular a gestión documental en el tramo de la implementación de las TRD por área funcional, además la reforma del Departamento de Proyectos y competitividad, pensando en la necesidad de tener un área de Planeación, promoción y el procedimiento de mejora continua dentro del Sistema Cameral de Control Interno.

Es recomendable la revisión periódica de los objetivos estratégicos y los indicadores definidos, que permita responder a las condiciones cambiantes del entorno, cada vez más globalizado y competitivo, teniendo en cuenta también el factor ambiental.

Se recomienda que los objetivos estratégicos que sirvieron de insumo para la estrategia y planes de acción, sean aplicados de acuerdo al presupuesto o la generación de recursos específicos.

Implementar un sistema de compensación de incentivos, atados al cumplimiento de las metas programadas, lo que facilita el cumplimiento de objetivos estratégicos y eleva la motivación del principal recurso de la organización, el talento humano

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENTAO, I. (2001). ADMINISTRACION. Proceso Administrativo. Ed. Mc GrawHill 3ra Ed. 415p.
- GÓMEZ, Serna Humberto. Gerencia Estratégica, “Teoría-Metodología Alineamiento-Implementación y mapas estratégicos-Índices de Gestión”. Ed. 3R, 9ª Edición. Bogotá D.C. 2003. 416p. ISBN: 958-30-2183-0
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC, NTC 1486, documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.
- SERNA GOMEZ, H. (2003) GERENCIA ESTRATEGICA. Bogotá. Ed. Panamericano editorial Ltda.
- VALENCIA, Rodríguez Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. CengageLearning Editores, 2005. Quinta Edición. 289p.
- Geovani, Enrique Pereira Burgos, Universidad de Cartagena, facultad de ciencias económicas, proyecto titulado “Planeación Estratégica para el Mejoramiento de la Competitividad de la Empresa Ingelcas Y Cía.Ltda.”.
- CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, “Plan Estratégico Corporativo PEC 2012-2014.

ANEXO 3
FORMATO DE ENCUESTA

VISIÓN

1. ¿Si todo tuviera éxito, como sería su entidad dentro de 5 años?

2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?

3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?

4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, proceso o área dentro de 3 a 5 años?

6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?

Fecha:

Procedimiento:

Proceso:

Responsable:

ANEXO 4
FORMATO DE ENCUESTA

MISIÓN

a. ¿En qué negocio estamos?

b. ¿Para que existe la entidad? ¿Cuál es el propósito básico?

c. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la entidad?

d. ¿Quiénes son nuestros clientes?

e. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

f. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la entidad?

g. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

h. ¿Cuáles son los objetivos de gestión de la entidad?

i. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

j. Compromisos con los grupos de referencia

Fecha:

Procedimiento:

Proceso:

Responsable:

APROBÓ:
NOMBRE: JEIMY TERMAL PAREDES
CARGO: PRESIDENTA EJECUTIVA (E)
FECHA: 15/03/2019