

# PLAN ESTRATÉGICO CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES

2020-2024



PLAN ESTRATÉGICO CÁMARA DE COMERCIO DE IPIALES  
2020-2024

JUNTA DIRECTIVA 2019-2022

Presidente

Jorge Mauricio Guerrero Rosero

Vicepresidente

José Miguel Terán Ortiz

Integrantes

Alexander Javier Sánchez Muñoz

Luis Ernesto Bravo Terán

Cristian Daniel Huertas Chamorro

Fredy Danilo Molano Molano

Presidente Ejecutivo

Jeimy Constansa Termal Paredes

Consultor Externo

Leonardo Urrea Gelvez

Profesional Apoyo Plan Estratégico

Arbey Hernán Rosero López

## CONTENIDO

### Introducción

1. La Entidad
2. Misión y Visión y Principios Corporativos
3. Planeación estratégica
4. Política y Objetivos de la Calidad
5. Mapa de Procesos
6. Variables estratégicas por perspectivas BSC
7. BSC (Tablero de Mando Integral)
8. Matrices estratégicas
9. Seguimiento Plan estratégico
10. Como lo Hicimos
11. Matriz FODA
12. Estrategias
13. Evaluación MEFE-MEFI y MIC-MAC
14. Listado de tablas
15. Listado de gráficas
16. Listado de formatos
17. Listado de anexos
18. Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral viene a cubrir una de las áreas menos desarrolladas en la disciplina del management: el control de la estrategia (Pedros, 2005). Desde que los conceptos de Planificación Estratégica (strategic planning) y Dirección Estratégica (strategic management) fueran desarrollados, ha sido precisamente esa parte del proceso de dirección donde se requiere mayor cuidado para enfocar la entidad al logro de su visión.

La entidad este año culmina su plan estratégico (2015-2019), donde se logró consolidar su misión, se logró su visión y buscamos proyectar una Cámara de Comercio de Ipiales con una ampliación de la cobertura a los municipios de la jurisdicción y consolidar su liderazgo en la región.

Se involucró en el proceso de construcción a las partes interesadas y se consolidaron unas estrategias que nos llevarán por el mejor camino para consolidarnos con nuestros empresarios y comunidad en general como una entidad participativa y forjadora del futuro y presente de nuestra región.

## **1. LA ENTIDAD**

La Cámara de Comercio de Ipiales, identificada con el Nit. 891.200.485-1, es una entidad sin ánimo de lucro, creada mediante el decreto No 475 de fecha 26 de febrero de 1960, emanado por el entonces Ministerio de Fomento y Desarrollo y ratificada por el presidente de la República Doctor Alberto Lleras Camargo. Y desde entonces ha sido protagonista en la vida de nuestra región, siendo participe de múltiples eventos que marcaron el rumbo hasta nuestros días.

Los fundadores de esta institución fueron ilustres ciudadanos y comerciantes distinguidos en Ipiales, quienes dieron forma a esta entidad privada del orden gremial, que por delegación del estado lleva el registro de las actividades comerciales de aquellas personas que ejercen su profesión de comerciantes siendo esta una de las primeras funciones delegadas.

Cada junta directiva desde sus inicios ha ejercido un papel importante en el desarrollo de sus objetivos, dedicando parte de su tiempo al servicio de la sociedad comercial y a quienes debemos muchas acciones positivas a su favor.

Mediante el decreto 622 del 5 abril del 2000, el Gobierno Nacional fijó la jurisdicción de la cámara de comercio, que para la nuestra comprende los municipios de la Exprovincia de Obando y, además, el municipio de Ricaurte.

Actualmente existen en Colombia 57 cámaras de comercio, cada una con su propia jurisdicción. Con el decreto 898 de 2002, se amplían su espectro de actividades y funciones de las Cámaras de Comercio en Colombia. Así se fijan actividades que promueven el desarrollo empresarial a través de la implementación de programas que conlleven a nuevos retos en el campo productivo y competitivo de acciones y programas de interés para la comunidad empresarial y comercial.

La Cámara de Comercio de Ipiales, por su naturaleza, por su historia y por sus estatutos, está llamado a ser un referente social e institucional. Para ello no solo debe ser de excelencia su servicio, también las acciones que acerquen a ese objetivo final que es ofrecer a la sociedad caminos y conductas dirigidas al progreso económico, comercial y empresarial.

Acercarnos a la cultura empresarial y comercial del mundo, a los esquemas de gestión, y de innovación, en definitiva, la adecuación de la vida económica a los tiempos presentes y venideros.

Por lo tanto, para la estructuración de su misión toda Cámara de Comercio de Ipiales deberá tener en cuenta aspectos como la libre empresa, representar los legítimos intereses de sus asociados, brindar asistencia y servicios empresariales especializados, impulsar la competitividad en una economía globalizada y servir de árbitro y conciliador. (Cámara de Comercio de Ipiales , 2010).

## 2. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

### **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 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.

### **Visión**

En el año 2024, La Cámara de Comercio de Ipiales, consolidará su liderazgo empresarial con: la ampliación de la cobertura de sus servicios a los municipios de la jurisdicción, la creación del centro empresarial y el fortalecimiento de su Instituto Técnico Empresarial, mejorando el reconocimiento por parte de nuestros empresarios y comunidad en general. Lo desarrollaremos con personal competente y motivado, recursos técnicos adecuados y financieros suficientes, generando oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la región.

### **Principios Corporativos**

**Cultura del servicio:** Ofrecemos un servicio con altos estándares de calidad que excedan las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y la comunidad en general.

**Transparencia y honestidad:** Desarrollamos nuestras actividades bajo los preceptos legales y los procedimientos internos en beneficio de nuestros empresarios.

**Orgulloso de ser colaborador de la CCI:** Queremos que nuestro talento humano se sienta orgulloso de ser parte de la Cámara de Comercio de Ipiales, como resultado de un clima laboral donde prima la confianza, el respeto mutuo, la motivación, el reconocimiento, un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como la excelencia en nuestros procesos.

**Eficiencia:** Realizamos nuestras actividades optimizando los diferentes recursos, cumpliendo nuestra misión.

### 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica de la entidad esta dada por el documento rector que es el plan estratégico para la vigencia 2020-2024. En su enfoque está implícito el cumplimiento de la misión y la capacidad de cumplir su visión al final de la vigencia 2024. Es clave contar con los objetivos institucionales que están enmarcados como objetivos estratégicos.

De este documento se realiza el plan anual de trabajo y su presupuesto de ejecución que asegura los recursos humanos, técnicos y financieros para su cumplimiento. Por último, se enmarca la medición por medio de los diferentes indicadores para la vigencia del plan y bajo el esquema del tablero de mando integral (Pedros, 2005).

Gráfica No 1. Planeación estratégica. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.



### 4. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD

#### Política de la Calidad

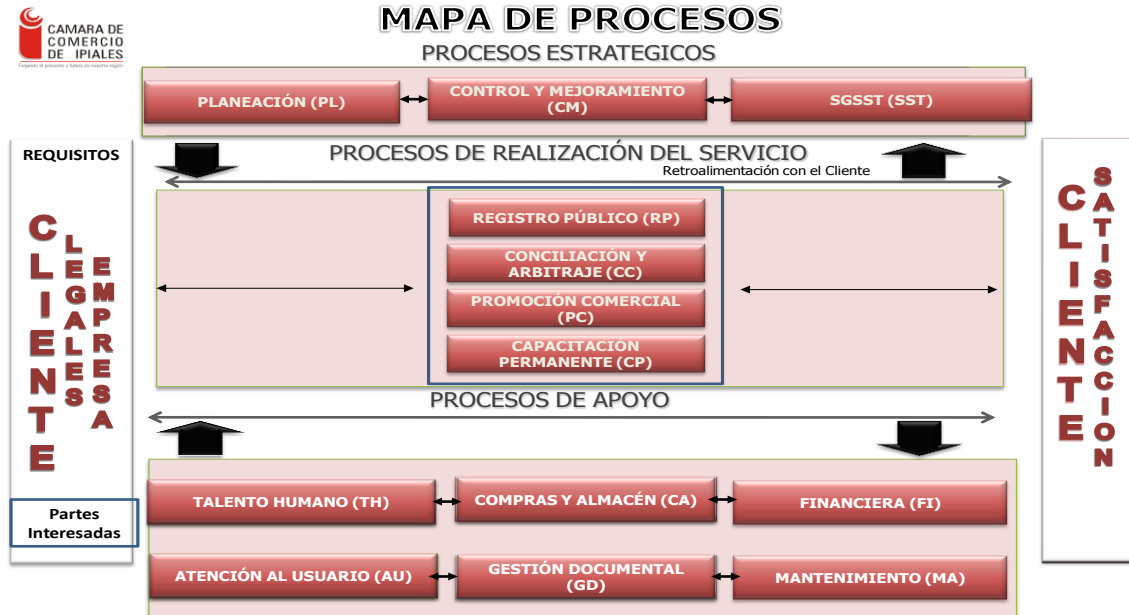
Con el compromiso del talento humano competente se propende por el mejoramiento continuo de procesos y la eficacia del sistema de gestión de calidad, en los servicios del registro público, promoción comercial, capacitación permanente, conciliación y arbitraje, liderando el crecimiento constante de la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

#### Objetivos de la 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. MAPA DE PROCESOS

Gráfica No 2. Mapa de Procesos. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.



## 6. VARIABLES ESTRATÉGICAS POR PERSPECTIVAS BSC

Gráfica No 3. Variables Estratégicas por Perspectiva BSC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.



## 7. TABLERO DE MANDO INTEGRAL

### 7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Sostenibilidad.	Incrementar los ingresos de la entidad con el objeto de retornar los dineros que se invierten en la prestación de un servicio.	Ampliar la cobertura de los servicios (Capacitación, promoción comercial, Conciliación y arbitraje y registro público), mejorar la presencia institucional y fortalecer la prestación del servicio a los municipios de la jurisdicción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir vehículo apropiado para la operatividad de todos los servicios.</li> <li>2. Planear y ejecutar el programa Cámara Móvil en los municipios de la jurisdicción.</li> <li>3. Realizar alianzas con posibles operadores del servicio de capacitación en los municipios de la jurisdicción.</li> <li>4. Desarrollar diferentes actividades de capacitación para los comerciantes de la jurisdicción y demás usuarios de la CCI.</li> <li>5. Promocionar los registros públicos con el fin de incrementar las matrículas y renovaciones.</li> <li>6. Realizar campañas de conciliación gratuitas en los municipios de la jurisdicción.</li> </ol>

### 7.2 PERSPECTIVA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Orientación y Servicio al cliente.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en los servicios que presta la entidad.	Ampliar la cobertura de los servicios (Capacitación, promoción comercial, Conciliación y arbitraje y registro público, mejorar la presencia institucional y fortalecer la prestación del servicio a los municipios de la jurisdicción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar VUE (ventanilla única empresarial).</li> <li>2. Fortalecer el programa de afiliados.</li> <li>3. Puntos de información turística (Ampliar y fortalecer).</li> <li>4. Ferias y misiones con cobertura en municipios.</li> <li>5. Promoción MiPymes.</li> <li>6. Remodelación del auditorio.</li> <li>7. Fortalecimiento del turismo.</li> </ol>

### 7.3 PERSPECTIVA PROCESOS

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Procesos que generan valor.	Dinamizar los procesos institucionales que permitan potencializar el sector empresarial	Implementar módulos de gestión (Gestión del riesgo, gestión de oportunidades, Auditorías internas, acciones correctivas y de mejora, control al servicio no conforme y Gestión Documental.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar módulos de gestión integrados al módulo SIGDOC (Indicadores).               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Módulo de gestión del riesgo.</li> <li>1.2 Módulo de gestión de oportunidades.</li> <li>1.3 Módulo de acciones correctivas y de mejora.</li> </ol> </li> </ol>
		Diseñar e implementar el sistema de gestión ambiental.	Encaminar los procesos para certificarse en la norma ISO 14001:2015, con el propósito de generar conciencia ambiental a diferentes partes interesadas.

## 7.4 PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Entidad y talento humano con capacidad de adaptación al cambio, a las TIC, comprometida y motivada hacia la mejora continua.	Mejorar la satisfacción de los funcionarios de la entidad.	Incentivar al personal de planta para mejorar la competitividad.	1.Plan de incentivos. 2.Plan de bienestar.
	Fortalecer el funcionamiento de los sistemas de información.	Generar programa de economía naranja para los empresarios fomentando la innovación y creatividad.	1.Implementar plataforma del arte. 2.Promoción del turismo. 3.Ampliar estudios e investigaciones económicas. 4. Promoción MiPymes. 5.Oficina de prensa.

## 8. MATRICES ESTRATÉGICAS.

EJE ESTRATEGICO 1	Sostenibilidad Financiera.
-------------------	----------------------------

Objetivo a lograr	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Responsable	2020	2021	2022	2023	2024
Eficiencia en el manejo de los procesos de la entidad.	% de incremento de ingresos.	Incremento de ingresos= (Ingresos generados año vigente-Ingresos generados año anterior)/Ingresos generados año anterior X100.	>=10%	Jefe Contable.					
Productividad de la entidad.	% de productividad	Indicador de productividad= Ingresos totales año vigente/Número de empleados	>=3%	Jefe Contable.					
Incrementar las conciliaciones.	Número de solicitudes de conciliación e insolvencia al año.	Sumatoria Número de solicitudes de conciliación e insolvencia al año.	>=120	Director del centro de conciliación y arbitraje.					
Racionalización de planta y gastos de personal .	% de racionalización de gastos.	Racionalización de gastos de personal= Gastos de personal /Total de gastos de la vigencia * 100.	<60%	Jefe Contable.					
Crecimiento en volumen de los registros públicos, mercantil, registros Esal y proponentes en los municipios de la Jurisdicción.	% en el crecimiento de trámites por cámara móvil.	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%	Registro público.					

Crecimiento en el volumen del registro mercantil.	% de crecimiento en el registro mercantil.	Matrículas y renovaciones trimestre actual-matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior *100/ matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior.	>=5%	Registro Público.					
Crecimiento en el volumen del registro Esal.	% de crecimiento en el registro Esal.	Matrículas y renovaciones trimestre actual-matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior *100/ matrículas y renovaciones trimestre del mismo periodo del año anterior.	>=5%	Registro Público.					
Crecimiento en el volumen del registro de proponentes.	% de crecimiento en el registro de proponentes.	(Renovaciones año actual- renovación año anterior/renovaciones año anterior) a 30 de abril de cada año*100.	>=5%	Registro Público.					
Mantener el número de usuarios del servicio de capacitación.	No de usuarios del servicio de capacitación.	Nro. De usuarios del servicio de capacitación.	1000 por cada año	Capacitación permanente.					
Mantener el número de capacitaciones anuales.	Número de capacitaciones anuales.	Número de capacitaciones anuales.	24	Capacitación permanente.					
Medir eficiencia en el uso de sus activos.	Rotación de activos.	Rotación de los activos totales= Ingresos totales / Activos totales.	Entre 0 y 1.5 Veces	Jefe Contable.					

EJE ESTRATEGICO 2	Orientación y servicio al cliente.
-------------------	------------------------------------

Objetivo a lograr	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Responsable	2020	2021	2022	2023	2024
Incrementar y mantener el nivel de satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios.	Índice de satisfacción en capacitaciones.	Número de encuestados que las capacitaciones cumplieron sus expectativas/Número de encuestados	>=80%	Jefe de Capacitación.					
	Grado de satisfacción.	Promedio de calificación bueno de la pregunta 1.1 a la pregunta 1,7	>=70%	Jefe de planeación y proyectos.					
	Índice de satisfacción del servicio de conciliación y arbitraje.	Promedio calificación excelente de la pregunta 1 a la pregunta 4	>=90%	Coordinador de conciliación y arbitraje.					
	Índice de satisfacción por atención al usuario.	Promedio de las calificaciones de las 5 preguntas.	>=90%	Jefe de atención al usuario.					

	Ampliar el número de afiliados de la organización.	Nro. De empresarios afiliados al año.	Crecimiento anual 1%	Presidente Ejecutivo.					
Incrementar y mantener el nivel de satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios.	Credibilidad.	Nº de alianzas y colaboraciones establecidas.	5	Jefes de Departamento.					
Fomento de la investigación en medios masivos, radio y televisión .	Nº de emisiones de programa de radio y televisión	Nº de emisiones de programa de radio y televisión .	30 emisiones de medios masivos, radio y televisión.	Jefes de departamento.					

EJE ESTRATEGICO 3	Procesos que generan valor.
-------------------	-----------------------------

Objetivo a lograr	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Responsable	2020	2021	2022	2023	2024
Consolidar el rango de acción de la organización con los servicios prestados.	No anual de reuniones con alianzas.	No anual de reuniones con alianzas	Mínimo 6	Jefes de Departamento					
	Consolidar sistema de gestión documental.	% de avance de intervención de fondos acumulados.	Mínimo 7% por año	Coordinador grupo administración de documentos.					
	Consolidar sistema de gestión documental.	No de actividades de elaboración, actualización y ejecución de instrumentos archivísticos.	Mínimo 3 actividades anuales	Coordinador grupo administración de documentos.					
	Medir comportamiento del SGC.	Comparación entre los porcentajes de satisfacción Reales, orientados hacia los Ideales del Radar de Orientación de mejora de satisfacción.	$\geq 90\%$	Coordinador de calidad y control interno.					
	Porcentaje general de mejora, del indicador del SGC.	Porcentaje general de mejora, del indicador del SGC.	$\geq 80\%$	Coordinador de calidad y control interno.					
	Proyectos empresariales, formulados y gestionados.	(Nº de proyectos formulados/ Nº de proyectos aprobados)*100% .	1	Jefes de departamento.					
	Costumbres mercantiles identificadas. documentadas y realizadas.	Nº de costumbre mercantiles realizadas/Nº de costumbres .mercantiles programadas*100%.	1	Jefe Departamento de proyectos.					

	Estudios económicos realizados.	N° de estudios económicos / N° de estudios económicos programados*100%.	3	Jefe Departamento de proyectos.					
	Anuario estadístico elaborado.	N° de anuarios estadísticos realizados/ N° de anuarios estadísticos programados*100%.	1	Jefe Departamento de proyectos.					
	número de empresarios participantes en eventos de promoción comercial.	Empresarios asistentes por evento realizado/.		Jefe Departamento de proyectos.					
	Número de eventos de promoción comercial .	Numero de eventos de promoción comercial realizados .	3	Jefe Departamento de proyectos.					
	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.	Jefe de Capacitación.					

EJE ESTRATEGICO 4	Entidad y talento humano con capacidad de adaptación al cambio, a las TIC, comprometida y motivada hacia la mejora continua.
-------------------	--

Objetivo a lograr	Nombre del indicador	Fórmula	Meta	Responsable	2020	2021	2022	2023	2024
Mejorar la satisfacción de los funcionarios de la entidad.	% de trabajadores capacitados.	Índice de empleados con necesidades de formación y capacitados eficazmente= (Total de empleados con necesidades capacitación/Total de empleados capacitados eficazmente de acuerdo al plan de formación)*100 .	80%	Jefe Administrativo y Financiero					
	Índice de recursos invertidos .	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.	Jefe Administrativo y Financiero.					

	Índice de satisfacción de los trabajadores.	Índice de satisfacción de empleados = $\frac{\sum \text{preguntas de satisfacción}}{5 * \text{Nro. de preguntas} * \text{Nro. de personas que respondieron}}$	Sobresaliente > 4.5 Aceptable < 4.5, > 4.01 Mínimo aceptable 4.	Jefe Administrativo y Financiero.					
Fortalecer el funcionamiento de los sistemas de información.	comportamiento de inversiones en tecnología de punta.	Índice de inversión en tecnología de punta = $\frac{\text{Valor de recursos de inversión en tecnología de punta}}{\text{Total de recursos invertidos por la entidad de acuerdo a Plan de inversiones}}$	40% de inversión en tecnología de punta dentro del rubro de inversión.	Jefe Departamento administrativo.					
	% de mantenimientos realizados.	$\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Número de mantenimientos programados}} * 100$	>=80%	Coordinador Tecnológico.					

## 9. SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO

Se entrega hoja de Excel para realizar seguimiento al cumplimiento de las actividades del plan estratégico. Ver anexo 1. Matriz estructura estratégica 2019.

## 10. COMO LO HICIMOS

Se realizaron mesas de trabajo con cada uno de los procesos y con la Junta Directiva de la entidad. En este ejercicio se formularon los FODA por cada uno y luego se realizó consolidación para la entidad.

A continuación, se presentan los FODA por proceso.

**Tabla 1. FODA Atención al usuario.**

Proceso	Atención al Usuario
Fortalezas	Debilidades
<p>Digiturno</p> <p>La medición en caliente de la percepción del usuario.</p> <p>Información de apoyo que se entrega al usuario para su trámite (acompañamiento durante el proceso).</p> <p>Apoyo de herramientas como el SII (Sistema integrado de información), RUES (Registro único empresarial y social, DOCXFLOW (Gestión documental).</p> <p>Acceso a internet por fibra óptica.</p> <p>Apoyo permanente de los abogados de registro público.</p> <p>Apoyo del proceso de gestión de mantenimiento</p>	<p>Cambio de personal (Atención al usuario). P</p> <p>No hay unificación de criterios en el proceso de registro.</p> <p>Fortalecer la capacitación del líder del proceso VUE (Ventanilla única empresarial).</p> <p>Fortalecer la capacitación al apoyo de Atención al cliente.</p> <p>Infraestructura del proceso.</p> <p>Atención telefónica cuándo estamos con usuarios presenciales.</p> <p>Custodia de los documentos de registro (posible pérdida).</p> <p>No tener implementado los trámites virtuales.</p> <p>No tener la asesoría especializada en los procesos de cámara móvil.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Inseguridad del municipio para los usuarios.</p> <p>Informalidad de los usuarios</p> <p>Regulaciones normativas municipales, departamentales y nacionales, por situaciones de convivencia e impacto social.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Nuevos empresarios que quieren formalizarse.</p> <p>Cambio de divisa (Dólar alto).</p> <p>Aspectos culturales. (consumo)</p>

**Tabla 2. FODA Capacitación permanente**

Proceso	Capacitación Permanente
Fortalezas	Amenazas
<p>Imagen positiva del proceso de capacitación. Marca.</p> <p>Confianza por parte de los diferentes usuarios.</p> <p>Oferta atractiva y de acuerdo a las necesidades del mercado.</p> <p>Base de datos del comercio de Ipiales.</p> <p>Beneficios a los afiliados para acceder a los diferentes programas</p> <p>Apoyo en las redes sociales y herramientas digitales por grupos de interés.</p> <p>Horarios flexibles.</p> <p>Facilidades de pago</p>	<p>Seguridad en los alrededores de la cámara (Programas nocturnos).</p> <p>Competencia legal (Sena y Comfamiliar) y desleal (institutos).</p> <p>Posibles deficiencias en los docentes (pedagogía)</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Aliado estratégico como operador en los diferentes municipios.</p> <p>Cambios normativos que genera ofertas de capacitación.</p> <p>Salón de eventos para desarrollar los programas de capacitación.</p> <p>Alianzas estratégicas con Universidades.</p> <p>Implementación capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los empresarios.</p> <p>Capacitaciones de alto nivel (Recursos).</p> <p>Software académico, administrativo educativo y plataforma de educación virtual</p> <p>Uso de la tarjeta interna para comprar los tiquetes.</p>	<p>Debilidades</p> <p>No tener una sala informática</p> <p>Horarios solo en la noche y fines de semana.</p> <p>No tener cobertura en toda la jurisdicción</p> <p>Falta de recursos para las capacitaciones de carácter público.</p> <p>Auditorio obsoleto.</p> <p>Mantenimiento de los equipos y su control con la hoja de vida.</p> <p>Uso de materiales no biodegradables como icopor, plástico y mezcladores plásticos.</p> <p>Conectividad en los salones de la cámara</p> <p>No contar con proveedores especializados para sonido, conectividad, entre otros.</p> <p>Falta de comunicación con los eventos de los diferentes procesos.</p> <p>No se cuenta con la presencia de un brigadista en los programas nocturnos.</p> <p>Estructura locativa administrativa para el ITECI.</p> <p>Capacidad instalada limitada</p> <p>No tener acceso a un botiquín.</p>

**Tabla 3. FODA Conciliación y arbitraje**

Proceso	Centro de conciliación y Arbitraje
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
% de éxito en los procesos conciliatorios. Experiencia y calidad de los conciliadores. Competencia del equipo de trabajo. Instalaciones adecuadas. Reconocimiento del centro de conciliación por parte de los usuarios	Centros de conciliación particulares (tarifas). Factores políticos.
<b>Oportunidades</b> Establecer tarifas especiales para afiliados (Empresas y empleados). Participar en capacitaciones en métodos alternativos de solución de conflictos (abogados y público en general) Bajar Tarifas del centro de conciliación para aumentar cantidad de usuarios y nivel de satisfacción.	<b>Debilidades</b> Digitalización de los expedientes. Falta un apoyo practicante para el manejo de archivo. Falta un escáner para la digitalización del archivo. No tener una fotocopidora. No tener el servicio con cobertura en los municipios.

**Tabla 4. FODA Talento humano.**

Proceso	Talento Humano
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Capacitación y formación permanente y Cooperación institucional con Confecámaras.	Clima organizacional No Cumplimiento de un perfil del cargo No cumplimiento del procedimiento de requisición de personal No tener el personal certificado en competencias laborales No se ha trabajado el talento humano en el ser y el saber. Falta fortalecer el compromiso y el trabajo en equipo.
<b>Amenazas</b> Reducción de la planta de personal por no cumplir el presupuesto de ingresos de la entidad o disminución de afiliados.	<b>Oportunidades</b> Mejorar el servicio al cliente para los usuarios y comunidad en general.

**Tabla 5. FODA SGSST**

Proceso	SGSST
Fortalezas	Debilidades
El impacto positivo que ha generado al interior de la entidad y al exterior. Implementación del SGSST Presupuesto asignado Capacitación y formación del personal Participación activa del COPASST	Falta de Compromiso de algunos trabajadores con el SGSST y con su salud. Control de salida de algunos trabajadores Infraestructura reducida Actuar del comité de convivencia Incumplimientos de partes interesadas: contratistas, proveedores, Junta Directiva.
<b>Amenazas</b> Accidente laboral fuera de las instalaciones y sin previo aviso al jefe inmediato o Dirección Cambios normativos	<b>Oportunidades</b> Certificación del SGSST por parte del ministerio de trabajo o quien haga sus veces 2 implementaciones.

**Tabla 6. FODA Control y Mejoramiento.**

Proceso	Control y Mejoramiento
Fortalezas	Amenazas
Capacitación del líder del proceso Software SIGDOC (Indicadores). Control Interno en la entidad. Sistema de gestión de la calidad implementado y certificado	Cambios normativos que generan cambios en los procesos internos. Capacitación especializada a Ipiales. Pérdida del certificado de calidad.
<b>Oportunidades</b> No se identificaron	<b>Debilidades</b> Falta de cultura de calidad por algunos líderes. Recursos asignados al proceso. No contar con la certificación ambiental. No contar con módulos de gestión de oportunidades, acciones correctivas y de mejora y módulo de auditorías internas (SGC). No contar con los módulos de gestión de riesgo. (Sistema de control interno) Se requiere fortalecer formación como auditor líder en calidad y obtener la de gestión ambiental.

**Tabla 7. FODA Gestión documental**

Proceso	Gestión Documental
Fortalezas	Debilidades
Digiturno Inventario Tecnológico (Escaners, computadores, impresoras y Docxflow). Permanente capacitación Sistema de gestión de la calidad	Falta personal especializado Infraestructura (instalaciones pequeñas) Baja cultura de gestión documental en la calidad. Medición (indicadores de gestión) No contar con el programa de gestión documental.
<b>Oportunidades</b> No se identificaron.	<b>Amenazas</b> Incendio, vulnerabilidad azonadas

**Tabla 8. FODA Compras y almacén**

Proceso	Gestión de Compras.
Fortalezas	Amenazas
Personal capacitado. Se cuenta con un apoyo para el desarrollo del proceso. Programa JSP7. Control de los activos.	Informalidad de los proveedores Cumplimiento del SGSST por parte de los proveedores.
<b>Oportunidades</b> No se identificaron.	<b>Debilidades</b> Procedimiento interno de compras y almacén requiere ajustes. Espacio reducido del almacén (bodega para productos consumibles, para muebles, productos de aseo y cafetería). No contar con el módulo de almacén.

**Tabla 9. FODA Planeación**

Proceso	Planeación
Fortalezas	Oportunidades
<p>Talento competente                      Buen nombre de la entidad.                      Reconocimiento del estado.                      Sistemas de gestión de la calidad y sistema de seguridad y salud en el trabajo.                      Apoyo de la dirección con recursos.                      Fortalecimiento del equipo de registro.                      Capacitación permanente al equipo de atención al usuario.                      Sistema de seguridad y salud en el trabajo</p>	<p>Convenios interinstitucionales.</p>
<p><b>Debilidades</b>                      Talento humano para potencializar.                      Fortalecer las campañas de formalización.                      Socialización de beneficios para afiliados (interior y exterior de la cámara).                      Cableado estructurar.                      No tener un observatorio económico.                      Austeridad (personal).                      Control de los gastos.                      Cobertura de nuestros servicios en los comerciantes (promoción comercial).                      Digitalización de todos los documentos de la cámara.                      Brigadas para formalización aumentar cobertura.                      No contar con el sistema de gestión ambiental.                      No tener en forma continua Cámara móvil con todos los servicios a todos los municipios de la jurisdicción.                      No contar con la Ventanilla única (VUE)                      Nueva sede.                      El Instituto técnico no cumple con todos los estándares.                      Auditorio obsoleto.                      No tener cobertura en los servicios en los municipios y buscar ser autosostenible.                      Faltan estrategias de formalización (70%).</p>	<p><b>Amenazas</b>                      Ámbito político                      Incumplimiento de la normatividad fronteriza por parte de las entidades nacionales y del Ecuador.                      No cumplimiento de la meta de afiliados (200).                      No cumplimiento del presupuesto por disposiciones normativas.</p>

**Tabla 10. FODA Gestión de Mantenimiento**

Proceso	Gestión de mantenimiento
Fortalezas	Amenazas
<p>Actualización del sistema Cameral (SII), con apoyo de Confecámaras.                      Avance tecnológico.                      Capacitación permanente.                      Mejora de los equipos (portátiles, videobeams)                      Digitalizado el archivo de registro por docxflow.                      Servicios inmediatos (registro público) en los municipios.                      Página web amigable, administrable y segura.                      Mensajería al correo y al teléfono móvil de los servicios realizados en cámara.                      Estadísticas respecto a bases de datos.                      Canal dedicado con fibra óptica y canal de contingencia.                      Equipos de última generación (Dron, kit de comunicación, cámara) para manejo de publicidad interna.                      Cortafuegos (sonicwall).                      Antivirus ESET ENDPOINT                      Cobian Backup.</p>	<p>No hay técnicos especializados en impresoras.                      Caídas del sistema (SII).</p>
<p>Oportunidades</p> <p>No se identificaron.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Daño de equipos por cumplir la vida útil. (portátiles e impresoras)</p> <p>Red de comunicaciones interna (cableado y swichs).</p> <p>Falta de conocimiento por parte de la auxiliar de servicios generales frente al conocimiento de la cartilla de uso de productos químicos.</p> <p>No contar con la Ventanilla única empresarial (VUE).</p> <p>No tener el 100% de los servicios virtuales.</p> <p>Fortalecer la Red interna de última tecnología para la sede nueva.</p> <p>Ajuste de requerimientos del docxflow por gestión documental.</p> <p>Presupuesto para el mejoramiento tecnológica y conectividad de equipos.</p> <p>Capacidad de megas de internet y equipos para conectividad.</p> <p>Cableado estructurado.</p>

**Tabla 11. FODA Promoción comercial**

Proceso	Promoción Comercial
Fortalezas	Amenazas
<p>Permanente contacto con el usuario.          Buenos canales de comunicación con entidades públicas (Entidades públicas Ministerio de Comercio, industria y turismo, gobernación de Nariño, y entidades privadas como SAGAN, Gremios del departamento de Nariño, entre otros)          Estrategias de proyección del empresario mejorando su emprendimiento y competitividad.          Desarrollo de actividades para el fortalecimiento del sector empresarial          Acompañamiento en la presentación de proyectos.</p>	<p>Normatividad no es respetadas por las entidades que deben ejercer Migración Colombia y Migración Ecuatoriana, DIAN, SENA, entre otros. Acuerdo de Esmeraldas.          Traslado permanente a la capital del departamento (La doble Calzada)          Apertura de nuevos pasos fronterizos. (San Miguel, Rio Mataje).          Comportamiento del precio de las divisas (Dólar).</p>
<p><b>Oportunidades</b>          Ubicación geográfica (ley de fronteras, acuerdos comerciales).          Reconocimiento a la gestión por parte de los empresarios          Enlace entre organismos del estado, el empresario y la comunidad.          Creación de fondos binacionales.</p>	<p><b>Debilidades</b>          Recursos limitados. (infraestructura)          Centralización de organismos del estado en la capital del departamento.          Carencia de programas para fortalecimiento de activos para los empresarios.          No se cuenta con un centro de innovación empresarial.          Falta de planificación presupuestal. (Perfiles especializados y recursos adecuados).          No Identificación de actividades para el fortalecimiento del sector empresarial          Temáticas insuficientes en estudios económicos.          No contar con un centro de innovación empresarial.          No contar con un observatorio económico.          No contar con programas de inclusión dentro de las estrategias de la cámara para sus usuarios.          Fortalecimiento del punto de información turística. (Técnico y humano).          No tener presencia del proceso en los municipios de la jurisdicción.          Falta de Campañas ambientales, turísticas y religiosas.</p>

**Tabla 12. FODA Gestión financiera**

Proceso	Gestión financiera
Fortalezas	Amenazas
<p>Capacitación permanente (virtual y presencial)          Talento humano competente.          Información contable oportuna y confiable con apoyo tecnológico JSP7 y el programa SII.          Archivo digitalizado.          Apoyo de Confecámaras para diferentes consultas.</p>	<p>Presentación de Afiliación a seguridad social y documentos legales como RUT y fotocopia de la cédula por parte de los contratistas para gestionar pago.          Falta un contacto para consulta en la superintendencia de industria y comercio.</p>
<p><b>Oportunidades</b>          No se identificaron oportunidades.</p>	<p><b>Debilidades</b>          Pérdida de recursos por sanciones con entes de control.          Exceder el presupuesto de gastos.          Falta de unificación de criterios con los procesos de capacitación, promoción comercial.          Procedimiento de Manejo de caja (dinero) por parte de capacitación y promoción comercial.          Convenios sin formalizar.          Ambiente laboral y convivencia en el proceso.          No contar con el módulo de almacén JSP7.</p>

**Tabla 13. FODA registro público**

Proceso	Registro Público
Fortalezas	Amenazas
<p>Personal proactivo.  Herramientas tecnológicas (equipos, disponibilidad para recibir capacitaciones externas).  Estilo de Dirección participativo y trabajo en equipo  Proceso de sensibilización tanto en Ipiales y municipios de la jurisdicción (Acercamiento al comerciante).  Interacción con otras instituciones. (Alcaldías, gobernación, Cámaras de Comercio, entre otras).</p>	<p>Facilidades en la exención de cobros en la apertura y renovación.  Cambio de criterios de los entes de control.   Sanciones.</p>
<p><b>Oportunidades</b>  Cultura de comercio (Población Venezolana).  Articulación con las entidades relacionadas con el comercio (Sistema unificado de información).</p>	<p><b>Debilidades</b>  Competencia del personal de registro. (Inducción) Conocimiento.  Servicios virtuales (Implementación y accesibilidad).  Falta de presencia regular de registro en los municipios de la jurisdicción.  Distribución de funciones del personal interno.  Rotación y el tipo de contratación de la CCI  Errores en las inscripciones  Respuesta extemporánea a derechos de petición.  No tener presencia regular de registro en los municipios de la jurisdicción.  No tener Implementados tutoriales para los diferentes trámites y actos.  No tener Implementados los servicios virtuales y asesoría virtual.  No tener atención en jornada continua.  No entregar información con valor agregado. (Información de las entidades relacionadas con el registro)</p>

**Tabla 14. FODA Junta Directiva CCI.**

<b>Contexto Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento Humano competente.</li> <li>2. Good Will en el municipio de Ipiales y Exprovincia de Obando. (José Miguel Terán)</li> <li>3. Reconocimiento de los procesos externos.</li> <li>4.Reconocimiento del estado.</li> <li>5. Certificación del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>6. Implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>7. Capacitación permanente a funcionarios (Virtual y presencial).</li> <li>8.Software SIGDOC (Indicadores de gestión)</li> <li>9. Control Interno de la entidad.</li> <li>10. Información contable oportuna y confiable.</li> <li>11.Apoyo al fortalecimiento e innovación del empresario.</li> <li>12. Capacidad tecnológica (equipos audiovisuales y de comunicación).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de cobertura de la exprovincia de Obando.</li> <li>2. Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).</li> <li>3.Cableado estructural.</li> <li>4.Promoción comercial.</li> <li>5.Digitalización de todos los documentos de la cámara.</li> <li>6. Falta de identidad cultural.</li> <li>7. Recursos limitados para el desarrollo de los procesos.</li> <li>8.No tener una sala de informática.</li> <li>9. Ampliación de presupuesto a departamentos.</li> <li>10. Auditorio obsoleto.</li> <li>11. Estructura locativa administrativa para el ITECI.</li> <li>12.Carencia de programas para fortalecimiento de activos para los empresarios.</li> <li>13. Infraestructura Sede</li> <li>14. Cobertura de los servicios</li> <li>15. No contar con módulos de gestión.</li> <li>16. Fortalecer la asesoría virtual.</li> <li>17.No contar con oficina de prensa.</li> <li>18.No contar con plataforma arte-Cámara</li> <li>19.Punto de información turística</li> <li>20.No contar con un departamento de consultoría tributario.</li> <li>21.No contar con plataforma virtual de aprendizaje en el proceso de capacitación.</li> </ol>
<b>Contexto Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios interinstitucionales.</li> <li>2. Articulación con las entidades relacionadas con el comercio (Sistema unificado de información).</li> <li>3.Aliado estratégico con operador en los diferentes municipios.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con universidades.</li> <li>5.Aprovechamiento de la economía naranja</li> <li>6. Aumentar la competitividad de la entidad con entidades o programas a nivel nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso en capacitación especializada en Ipiales.</li> <li>2. La no presentación de seguridad social y documentos legales como RUT y fotocopia de la cédula por parte de los contratistas.</li> <li>3. Sanciones.</li> <li>4. Seguridad en los alrededores de la cámara. (programas nocturnos).</li> <li>5.Nuevos institutos de formación laboral en la ciudad.</li> <li>6. Normatividad no es respetada por las entidades que deben ejercer control. Migración Colombia, Migración Ecuatoriana, DIAN, SENAE, entre otros. Acuerdo de Esmeralda.</li> <li>7. Apertura de nuevos pasos fronterizos (San Miguel, Rio Mataje).</li> <li>8, Comportamiento del precio de las divisas (Dólar).</li> <li>9.Centro de conciliación particulares (tarifas)</li> <li>10. Paros cívicos o sociales.</li> <li>11.Movilidad de los compradores del Ecuador hacia el interior del departamento.</li> </ol>

Se consolidó con los insumos de las diferentes partes interesadas se consolidó el FODA de la entidad y se definieron las estrategias.

**Tabla 15. Consolidado FODA Cámara de Comercio de Ipiales 2019.**

<b>Contexto Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento Humano competente.</li> <li>2. Good Will en el municipio de Ipiales y Exprovincia de Obando.</li> <li>3. Reconocimiento de los procesos externos.</li> <li>4. Reconocimiento del estado.</li> <li>5. Certificación del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>6. Implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>7. Capacitación permanente a funcionarios (Virtual y presencial).</li> <li>8. Software SIGDOC (Indicadores de gestión)</li> <li>9. Control Interno de la entidad.</li> <li>10. Información contable oportuna y confiable.</li> <li>11. Apoyo al fortalecimiento e innovación del empresario.</li> <li>12. Capacidad tecnológica (equipos audiovisuales y de comunicación).</li> <li>13. Lote de terreno propio y ubicado en zona estratégica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de cobertura de la Exprovincia de Obando.</li> <li>2. Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).</li> <li>3. Cableado estructural.</li> <li>4. Falta Promoción comercial y difusión de los servicios de la cámara.</li> <li>5. Digitalización de todos los documentos de la cámara.</li> <li>6. Falta de cultura de calidad y SGSST</li> <li>7. Recursos limitados para el desarrollo de los procesos.</li> <li>8. No tener una sala de informática.</li> <li>9. Presupuesto a departamentos.</li> <li>10. Auditorio obsoleto.</li> <li>11. Estructura locativa administrativa y operativa para el ITECI.</li> <li>12. Carencia de programas para fortalecimiento de activos para los empresarios.</li> <li>13. Infraestructura nueva Sede.</li> <li>14. Carencia de módulos de gestión.</li> <li>15. Plataforma arte-cámara.</li> <li>16. No contar con una oficina de consultoría tributario.</li> <li>17. No contar con una plataforma virtual de aprendizaje para proyectar el proceso de capacitación.</li> <li>18. Asesoría virtual.</li> <li>19. Manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios. d</li> <li>20. No contar con una oficina de prensa.</li> <li>21. Estudios económicos limitados.</li> </ol>
<b>Contexto Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios interinstitucionales.</li> <li>2. Crecimiento y mejora en la calidad de los servicios.</li> <li>3. Articulación con las entidades relacionadas con el comercio (Sistema unificado de información).</li> <li>4. Alianzas estratégica con operador en los diferentes municipios.</li> <li>5. Alianzas estratégicas con universidades.</li> <li>6. Aprovechamiento de la economía naranja</li> <li>7. Aumentar la competitividad de la entidad con entidades o programas a nivel nacional.</li> <li>8. Puntos de información Turística.</li> <li>9. Generar responsabilidad social empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a capacitación especializada en Ipiales y nuevos institutos de formación laboral.</li> <li>2. La no presentación de seguridad social y documentos legales como RUT y fotocopia de la cédula por parte de los contratistas.</li> <li>3. Sanciones.</li> <li>4. Seguridad en los alrededores de la cámara. (programas nocturnos).</li> <li>5. Incumplimiento de Normatividad por las entidades DIAN, SENA, entre otros. Incluye Acuerdo de Esmeraldas, afectando la imagen de la entidad.</li> <li>6. Apertura de nuevos pasos fronterizos (San Miguel, Rio Mataje).</li> <li>7. Comportamiento del precio de las divisas (Dólar).</li> <li>8. Centros de conciliación particulares (tarifas)</li> <li>9. Paros cívicos o sociales.</li> </ol>

	<p>10. Movilidad de los compradores del Ecuador hacia el interior del departamento</p> <p>11. Faltas de vías de comunicación con el municipio.</p> <p>12. Reducción del número mínimo de afiliados (200)</p> <p>13. Cambio Normativo relacionado con las funciones de la entidad</p> <p>14. Informalidad del comercio</p> <p>15. Falta de credibilidad por parte de los usuarios de la entidad y comunidad en general</p>
--	---

Una vez con este instrumento consolidado, se procede a establecer las diferentes estrategias, cruzando las diferentes variables identificadas en el análisis del contexto estratégico. De aquí obtenemos las diferentes estrategias para encaminar la entidad en el proceso de mejoramiento continuo y aumentar la capacidad de cumplir nuestra misión y visión. (Pedrós, 2012)

Tabla 16. Estrategias Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

<b>Estrategia FO. Estrategia de ataque.</b>	<b>Estrategia DO. Estrategia para movilizar o cambiar</b>
<p>Ampliar la cobertura de los servicios (capacitación, promoción comercial, conciliación y arbitraje y registro público a los municipios de la jurisdicción). (F2,F3,F5,F6,F7,F11,O4,O5,O6).</p> <p>Generar programas de economía naranja para los empresarios fomentando la creatividad y la innovación. (F11O6)</p> <p>Realizar alianzas con universidades para ofertar programas de acuerdo a la economía de la región. (F2,F3,F5,F12,O5).</p>	<p>Implementar módulos de gestión (Gestión del riesgo, gestión de oportunidades, auditorías internas, acción correctiva y de mejora, control al servicio no conforme y gestión documental) (D14,O2,O6).</p> <p>Implementar la plataforma del arte. (D15,O6)</p> <p>Implementar y mantener el sistema de gestión ambiental. (D19,O9).</p> <p>Diversificar estudios económicos (D21,O2).</p> <p>Implementar la oficina de asesoría contable y tributaria (D16,O2).</p>
<b>Estrategia FA. Estrategia para defender</b>	<b>Estrategia DA. Estrategia para reforzar</b>
<p>Incentivar al personal de planta para mejorar la competitividad. (F1,A15)</p>	<p>Implementar los servicios virtuales. ventanilla única empresarial. (D18,A13).</p> <p>Construir la nueva sede. (D13,A15).</p> <p>Implementar oficina de prensa (D20,O2).</p> <p>Incentivar el consumo de los bienes y servicios por parte de los compradores ecuatorianos y de la Exprovincia de Obando. (D4,A7,A10,A15).</p> <p>Fortalecer la estructura locativa del ITECCI. (D11,A1,A15)</p> <p>Fortalecer programa para afiliados (D2,A12)</p>

## EVALUACIÓN MATRIZ MEFE

Una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008). A continuación, se presenta la tabla de evaluación para la Cámara de Comercio de Ipiales.

Tabla 17. Matriz MEFE Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN (0,4)	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Convenios interinstitucionales	0,05	4	0,2
Crecimiento y mejora en la calidad de los servicios.	0,05	3	0,15
Articulación con las entidades relacionadas con el comercio (Sistema unificado de información).	0,05	3	0,15
Alianzas estratégica con operador en los diferentes municipios.	0,05	2	0,1
Alianzas estratégicas con universidades.	0,05	3	0,15
Aprovechamiento de la economía naranja	0,05	2	0,1
Aumentar la competitividad de la entidad con entidades o programas a nivel nacional.	0,04	3	0,12
Puntos de información Turística.	0,02	3	0,06
Generar responsabilidad social empresarial.	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,4		
AMENAZAS	PONDERACIÓN (0,6)	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Acceso a capacitación especializada en Ipiales y nuevos institutos de formación laboral.	0,03	4	0,12
La no presentación de seguridad social y documentos legales como RUT y fotocopia de la cédula por parte de los contratistas.	0,05	2	0,1
Sanciones	0,05	2	0,1
Seguridad en los alrededores de la cámara. (programas nocturnos).	0,03	3	0,09
Incumplimiento de Normatividad por las entidades DIAN, SENAE, entre otros. Incluye Acuerdo de Esmeraldas, afectando la imagen de la entidad.	0,03	2	0,06
Apertura de nuevos pasos fronterizos (San Miguel, Rio Mataje).	0,03	1	0,03
Comportamiento del precio de las divisas (Dólar).	0,05	2	0,1
Centros de conciliación particulares (tarifas)	0,04	3	0,12
Paros cívicos o sociales.	0,03	2	0,06
Movilidad de los compradores del Ecuador hacia el interior del departamento	0,05	2	0,1
Faltas de vías de comunicación con el municipio.	0,03	1	0,03
Reducción del número mínimo de afiliados (200)	0,05	3	0,15
Cambio Normativo relacionado con las funciones de la entidad	0,05	3	0,15
Informalidad del comercio	0,03	3	0,09
Falta de credibilidad por parte de los usuarios de la entidad y comunidad en general	0,05	2	0,1
SUBTOTAL	0,6		
TOTAL	1		2,51

Sin importar el número de oportunidades o amenazas claves que se incluyan en una matriz MEFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja 1. la puntuación ponderada promedio es de 2,5. Una puntuación ponderada total promedio es de 2,5 (David, 2008, pág. 110).

La Cámara de Comercio de Ipiales tiene un resultado de 2.51, esto significa que responde adecuadamente a las amenazas y oportunidades que se presentan en el desarrollo de su misión.

Entre las oportunidades a las que mejor responde las estrategias de la entidad están: convenios interinstitucionales, crecimiento y mejora de la calidad de los servicios, articulación con las entidades relacionadas con el comercio (Sistema unificado de información), alianzas estratégicas con universidades, el aumento de la competitividad de la

entidad con entidades o programas a nivel nacional. Entre las amenazas a las que mejor respondemos están: el acceso a capacitación especializada en Ipiales y nuevos institutos de formación laboral, seguridad en los alrededores de la entidad (programas nocturnos), centro de conciliación particulares (tarifas), reducción del número mínimo de afiliados (200), cambios normativos relacionados con las funciones de la entidad e informalidad del comercio.

Las estrategias trazadas por la entidad tratamos de responder a las diferentes amenazas y aprovechar las oportunidades como aspectos positivos en el mercado.

## EVALUACIÓN MATRIZ MEFI

Tabla 18. Matriz MEFI Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN (0,4)	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Talento Humano competente.	0,04	4	0,16
Goodwill en el municipio de Ipiales y Exprovincia de Obando.	0,03	4	0,12
Reconocimiento de los procesos externos.	0,03	3	0,09
Reconocimiento del estado.	0,04	4	0,16
Certificación del sistema de gestión de la calidad.	0,04	4	0,16
Implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo.	0,03	4	0,12
Capacitación permanente a funcionarios (Virtual y presencial).	0,04	4	0,16
Software SIGDOC (Indicadores de gestión)	0,03	4	0,12
Control Interno de la entidad.	0,03	4	0,12
Información contable oportuna y confiable.	0,02	4	0,08
Apoyo al fortalecimiento e innovación del empresario.	0,02	4	0,08
Capacidad tecnológica (equipos audiovisuales y de comunicación).	0,02	4	0,08
Lote de terreno propio y ubicado en zona estratégica	0,03	4	0,12
SUBTOTAL	0,4		0
DEBILIDADES	PONDERACIÓN (0,6)	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Falta de cobertura de la exprovincia de obando.	0,04	1	0,04
Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).	0,03	1	0,03
Cableado estructural.	0,02	2	0,04
Falta de Promoción comercial y difusión de los servicios de la cámara	0,03	2	0,06
Digitalización de todos los documentos de la cámara.	0,03	2	0,06
Falta de cultura de calidad y SGSST	0,02	2	0,04
Recursos limitados para el desarrollo de los procesos.	0,02	2	0,04
No tener una sala de informática.	0,02	2	0,04
Presupuesto a departamentos.	0,01	2	0,02
Auditorio obsoleto.	0,03	1	0,03
Estructura locativa administrativa y operativa para el ITECCI.	0,04	1	0,04
Carencia de programas para fortalecimiento de activos para los empresarios.	0,02	2	0,04
Infraestructura Sede nueva	0,04	1	0,04
Carencia de módulos de gestión.	0,04	2	0,08
Plataforma arte-cámara.	0,04	2	0,08
No contar con una oficina de consultoría tributaria.	0,04	2	0,08
No contar con una plataforma virtual de aprendizaje para proyectar el proceso de capacitación.	0,02	2	0,04
Asesoría virtual.	0,02	2	0,04
Manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios.	0,03	1	0,03
No contar con una oficina de prensa.	0,04	1	0,04
Estudios económicos limitados.	0,02	2	0,04
SUBTOTAL	0,6		0
TOTAL	1		2,52

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz MEFI, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja 1. la puntuación ponderada promedio es de 2,5. Los puntajes ponderados muy bajos por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que un valor superior a 2,5 indica una posición interna fuerte (David, 2008, pág. 158).

La Cámara de Comercio de Ipiales obtuvo un resultado de 2.52, esto significa que tiene una posición interna fuerte.

Tenemos como fortalezas importantes: Talento humano competente, good will en el municipio de Ipiales y Exprovincia de Obando, reconocimiento del estado, certificación del SGC, implementación del SGSST, capacitación permanente a funcionarios (virtual y presencial), software Sigdoc (indicadores de gestión), control interno de la entidad, información contable oportuna y confiable, apoyo al fortalecimiento e innovación del empresario, capacidad tecnológica (equipos audiovisuales y de comunicación), lote de terreno propio y ubicado en zona estratégica.

Como debilidades importantes tenemos: falta de cobertura en la Exprovincia de Obando, socialización de beneficios para afiliados, auditorio obsoleto, estructura locativa, administrativa y operativa para el ITECCI, infraestructura sede nueva, manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios y no contar con una oficina de prensa.

Las estrategias trazadas por la entidad dan respuesta aprovechando nuestras fortalezas para superar nuestras debilidades.

### **MATRIZ MIC-MAC**

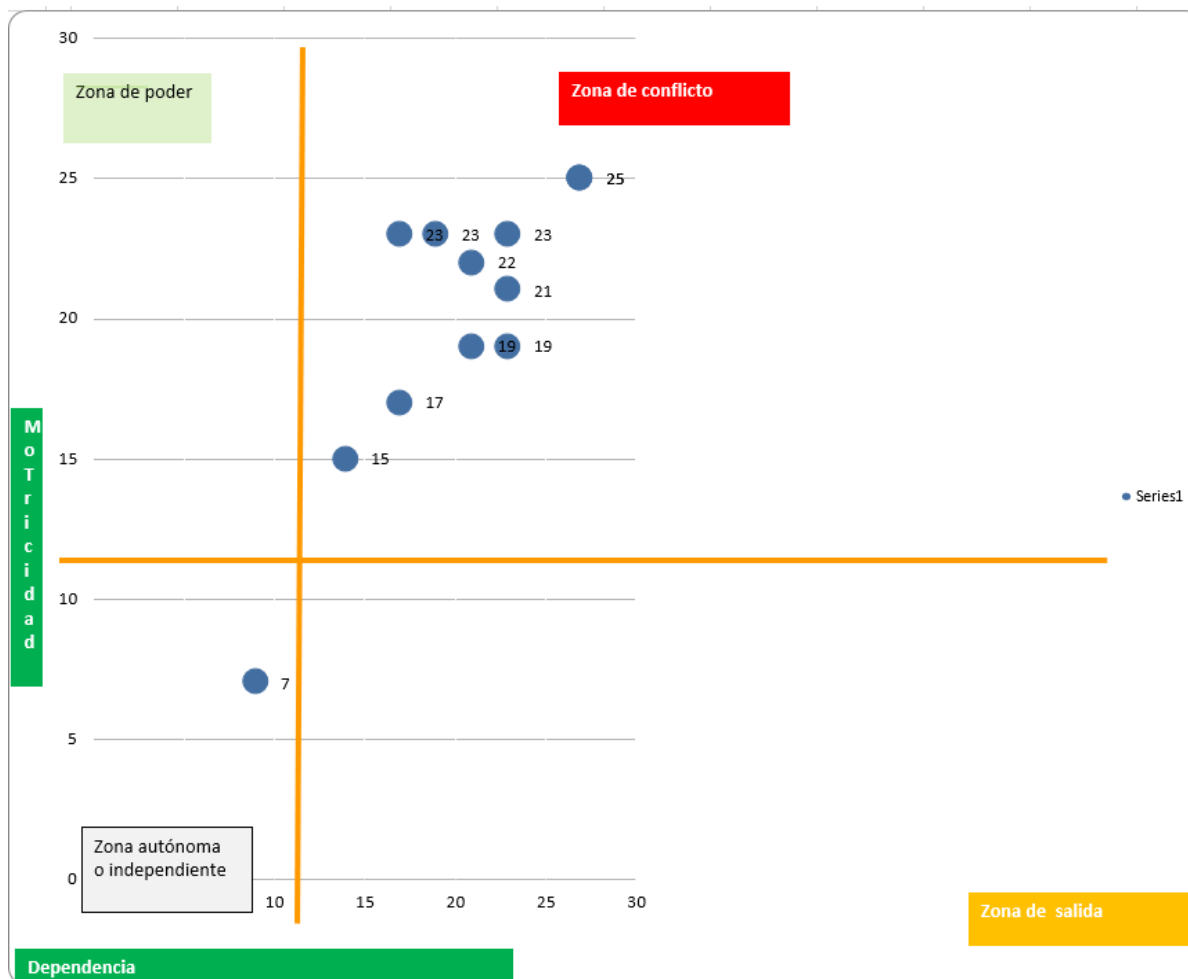
El programa MIC-MAC, permite a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar.

Se identificaron los problemas que se tomaron como debilidades en el análisis FODA, se listaron en la metodología y se evaluó la calificación de incidencia de acuerdo a la siguiente escala: 0: no hay incidencia, 1:poca incidencia y 3: mucha incidencia. (Jaramillo, s.f.).

Tabla No 19. Matriz MIC-MAC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

INCIDENCIA													X
PROBLEMÁTICA	1.Falta de cobertura de la exprovincia de obando.	2.Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).	3.Falta Promoción comercial y difusión de los servicios de la cámara	4. Auditorio Obsoleto	5.Estructura locativa administrativa y operativa para el ITECI	6. Infraestructura nueva Sede	7. Carencia de módulos de gestión	8.Plataforma arte-cámara	9.No contar con una oficina de consultoría tributaria	10.Manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios	11, No contar con una oficina de prensa	12.Estudios económicos limitados	Totales
DEPENDENCIA	1.Falta de cobertura de la exprovincia de obando.	3	3	0	1	0	0	1	1	3	3	3	18
	2.Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).	3	0	0	0	3	0	3	3	1	3	1	17
	Falta Promoción comercial y difusión de los servicios de la cámara	3	3	0	0	0	0	1	3	1	3	1	15
	4. Auditorio Obsoleto	0	1	1	0	3	3	0	1	0	1	0	10
	5.Estructura locativa administrativa y operativa para el ITECI	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	4
	6. Infraestructura nueva Sede	1	3	1	3	0	0	3	3	1	1	0	16
	7. Carencia de módulos de gestión	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	9
	8.Plataforma arte-cámara	1	1	1	3	0	3	0	3	1	3	0	16
	9.No contar con una oficina de consultoría tributaria	3	3	3	0	0	1	0	0	1	3	0	14
	Manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios	3	1	1	0	3	0	3	1	1	1	1	15
	11, No contar con una oficina de prensa	0	3	3	0	3	0	0	3	3	1	1	17
	12.Estudios económicos limitados	3	3	1	0	0	0	0	0	1	1	0	9
<b>Totales</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>134</b>

Gráfica No 4. MIC-MAC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.



Las variables se grafican como esta relacionado en la Gráfica No 1, en él nos muestra las variables que se ubican en los 4 cuadrantes, zona de poder, zona de conflicto, zona autónoma e independiente o zona de salida.

**Zona de poder:** Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, es decir que pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema

**Zona autónoma o independiente:** son variables importantes y que pueden ser solucionadas con gestión interna.

**Zona de conflicto.** Son variables claves, estas variables son claves para la motricidad del sistema y deben ser atendidas, ya que pueden generar inestabilidad.

VARIABLES DE RESULTADO. Son aquellas variables poco influyentes y muy dependientes. (Jaramillo, s.f.)

A continuación, se listan las variables que quedaron en cada una de las zonas:

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona autónoma o independiente	Zona de salida
Ninguna	Falta de cobertura de la Exprovincia de Obando.	Estudios económicos limitados	Ninguna
	Socialización de beneficios para afiliados (Interior y exterior).		
	Falta Promoción comercial y difusión de los servicios de la cámara		
	Auditorio Obsoleto		
	Estructura locativa administrativa y operativa para el ITECCI		
	Infraestructura nueva Sede		
	Carencia de módulos de gestión		
	Plataforma arte-cámara		
	No contar con una oficina de consultoría tributaria		
	Manejo de papel, icopor y plástico en la prestación de los servicios		
	No contar con una oficina de prensa		

De acuerdo a los resultados 11 debilidades quedaron en la zona de conflicto, estas variables deben ser atendidas ya que son claves para la motricidad del sistema. Además, en la zona autónoma o independiente esta los estudios económicos limitados, es decir con gestión interna podemos ampliar a otros estudios de acuerdo a la dinámica empresarial y necesidades de la región. Afortunadamente están dentro de las estrategias que se plantearon en la vigencia 2020-2024. Asegurando que la entidad continua en la ruta correcta para darle cumplimiento a su misión y a la visión trazada.

## Actualización de la Visión de la entidad y Principios Corporativos

Se estructuró cuestionario y se realizó una mesa de trabajo con algunos funcionarios y la presidente Ejecutiva, donde se obtuvo los insumos para su actualización.

Formato 1. Cuestionario para definir visión de la entidad.

### Formato de Encuesta Visión

#### VISIÓN

1. ¿Cómo proyecta la entidad dentro de 5 años? Tener en cuenta los servicios.
2. ¿Cómo lo lograremos?
3. ¿Para quién lo haremos?
4. ¿Por qué lo haremos?

#### **Formato 2. Encuesta Principios Corporativos**

¿Cuáles principios y valores consideran que debe contar la CCI?

Se anexa a este plan las encuestas y los registros fotográficos de las diferentes mesas de trabajo.

## CONCLUSIONES

Se realizó un trabajo disciplinado integrando las diferentes partes interesadas en este proceso de planeación para la vigencia 2020-2024. Se requiere que este documento sea socializado y sea el insumo para los planes anuales de trabajo de la entidad.

Además, el seguimiento permanente para evaluar su cumplimiento. Es muy factible que se puedan presentar cambios en las cuestiones internas y/o externas por esta razón se requiere que sea actualice oportunamente y se socialicen los cambios.

Agradecimientos a la Junta Directiva de la entidad, a la presidente ejecutiva, al profesional de apoyo y a los líderes de proceso que hicieron parte de este ejercicio y son los protagonistas de este documento que es el que regirá el rumbo de la cámara para la vigencia 2020-2024.

## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. FODA atención al usuario

Tabla 2. FODA Capacitación

Tabla 3. FODA Centro de conciliación

Tabla 4. FODA Talento Humano

Tabla 5. FODA SGSST

Tabla 6. FODA Control y Mejoramiento.

Tabla 7. FODA Gestión Documental

Tabla 8. FODA Compras y almacén

Tabla 9. FODA Planeación

Tabla 10. FODA Gestión de mantenimiento

Tabla 11. FODA Promoción comercial

Tabla 12. FODA Gestión financiera

Tabla 13. FODA Registro Público

Tabla 14. FODA Junta Directiva CCI

Tabla 15. Consolidado FODA Cámara de Comercio de Ipiales 2019

Tabla 16. Estrategias Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Tabla 17. Matriz MEFE Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Tabla 18. Matriz MEFI Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Tabla 19. Matriz MIC-MAC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

## **LISTADO DE GRÁFICAS**

Gráfica No 1. Planeación estratégica. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Gráfica No 2. Mapa de procesos. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Gráfica No 3. Variables Estratégicas por Perspectiva BSC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

Gráfica No 4. MIC-MAC. Cámara de Comercio de Ipiales 2019.

## LISTADO DE FORMATOS

Formato 1. Cuestionario para definir visión de la entidad.

Formato 1. Cuestionario para definir Principios corporativos

## LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz estructura estratégica 2019.

## **18. Bibliografía**

Cámara de Comercio de Ipialesde Ipiales . (2010). Cámara de Comercio de Ipiales 50 años. Ipiales.

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson. Prentice Hall.

Jaramillo, D. (s.f.). *Svelta*. Obtenido de <https://svelta.es.tl/Mic-Mac.htm>

Pedros, D. M. (2005). La Elaboración de un Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de los Santos.

Pedros, D. M. (2012). La elaboración de un Plan Estratégico y su Implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, S.A.