



“FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO” 2018 - 2023

**Facilitador por Tracest Consultores:
HENRY MOLINA M., Ph.D.**

**San Andrés de Tumaco 2017
EQUIPO CO-CREADOR PARA EL DIAGNOSTICO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DEL
DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO**

**POR PARTE DE LA CAMARA
DE COMERCIO DE TUMACO**

- **Sayda Mosquera - Presidente Ejecutiva**

POR PARTE DE TRACEST CONSULTORES

- **Henry Molina M., Ph.D - Consultor**



CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO

ACOMPANAMIENTO AL PROCESO DE DESARROLLO, DIRECCIONAMIENTO & DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

Fecha de Construcción: Enero 2.017 – Abril 2.017

DEFINICIÓN VENTAJA CORPORATIVA

- ✓ Aprendizaje Colectivo en la organización, especialmente en la manera de coordinar diversas habilidades y conocimientos gerenciales de producción y servicio, y la capacidad de integrarlos a una diversidad de negocios y tecnologías. (UEN's) (Prahalad & Hamel)
- ✓ No disminuye con el uso ni se deteriora con el tiempo. Por el contrario, entre más se use, más valiosa se convierte.
- ✓ Debe tener el potencial para formar la base para entrar en nuevos negocios, servicios o mercados.
- ✓ La prueba crítica de cualquier estrategia corporativa es: Que los negocios de la empresa no valgan más en manos de otro propietario.

INTRODUCCIÓN

La Cámara de Comercio de Tumaco, dentro de su proyecto de consolidación, definió las siguientes premisas como resultados deseados para la empresa en la próxima década:

1. Cámara de Comercio de Tumaco deberá tener un crecimiento rentable, que garantice la sostenibilidad futura Cámara de Comercio de Tumaco y, a su vez, garantice las transferencias hacia sus accionistas.
2. Cámara de Comercio de Tumaco deberá tener la capacidad de enfrentar la creciente competencia internacional.
3. Cámara de Comercio de Tumaco deberá consolidarse en la Región y tener una participación activa en los niveles locales, regionales y nacionales.
4. Cámara de Comercio de Tumaco deberá buscar un solo óptimo global y no óptimos locales.
5. Cámara de Comercio de Tumaco deberá tener un modelo de intervención corporativa que sea afín a su naturaleza y a sus intereses.

Es interés de la Alta Dirección de la Organización afianzar la comprensión y homologación de estos conceptos, con el fin de llegar a la formulación práctica de sus estrategias, para lo cual requiere el curso que se define a continuación.

OBJETIVOS GENERALES

1. Facilitar procesos de pensamiento estratégico con el equipo directivo, que les lleve a descubrir el valor que pueden agregar a su estrategia, a través de la identificación de los desafíos de cada unidad de negocio asociado y por cada individuo y cómo el logro de esos desafíos contribuye al desarrollo futuro de la organización.
2. Permitir a los participantes la interacción con todas las áreas de organización para incrementar el conocimiento del entorno y/o retar, analizar y revisar el direccionamiento estratégico individual de cada área participante.
3. Generar una reflexión hacia el proceso de la Planeación Estratégica que les permita identificar las acciones estratégicas y los proyectos puntuales en los que estas derivaron, a fin de convocar sinérgicamente los esfuerzos de todas las áreas funcionales para el fortalecimiento institucional en el largo plazo, fijando los Indicadores de seguimiento (herramienta de seguimiento con metodología Balanced ScoreCard - BSC)
4. Propiciar un ambiente de reflexión sobre la situación actual y futuro de la organización y las correspondientes áreas funcionales.
5. Identificar el aporte a la estrategia que corresponde desempeñar a cada una de las áreas funcionales dentro de cada empresa, y consecuentemente, las iniciativas que a ese respecto deberá adelantar la alta dirección y su posterior presentación y seguimiento a la Junta Directiva como aglutinantes de dicho proceso.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Generar los mecanismos de participación para el diseño, la formulación y el seguimiento del direccionamiento estratégico.
2. Mejorar las capacidades de análisis y formulación estratégica basada en pensamiento prospectivo.
3. Permitir a los participantes aprender críticamente y utilizar la información tanto del ambiente interno como del ambiente externo.
4. Mejorar la conversación estratégica y el aprendizaje organizacional entre las áreas. realizar con el grupo directivo procesos de reflexión para el reforzamiento de los comportamientos del equipo gerencial que genere efectividad, con una unidad clara de propósito y dirección, esto es, una clara estrategia de empresa que permita articular y potenciar competitivamente

todas las áreas de cara a la competencia y a los mercados en donde está la organización establecida.

5. Llevar al grupo directivo a considerar de una manera conjunta y compartida lo que se está tratando de hacer y lograr en el largo plazo (VISIÓN).
6. Hacer que los directivos de las diferentes áreas funcionales orienten sus estrategias de acuerdo con los cambios del ambiente, las nuevas oportunidades y amenazas.
7. Unificar las decisiones estratégicas y los esfuerzos de la organización.
8. Promover el desarrollo de un modelo organizacional dinámico y enfocado a los clientes y al logro de los resultados.
9. Proveer las bases a la Junta Directiva y los Comités para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

METODOLOGÍA

- ✓ Incentivar la reflexión y acción alrededor de la estrategia corporativa y las estrategias competitivas de sus UEN.
- ✓ Facilitar el proceso de construcción de los objetivos y planes de acción que se deriven de la aplicación de los Imperativos Estratégicos.
- ✓ Mejorar el entendimiento, homologación y apropiación de la estrategia corporativa.
- ✓ Lograr la unidad de propósito y dirección al interior de la Organización.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

DEFINIENDO LINEAMIENTOS CON LOS ACTORES CLAVE PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- ✓ Entendimiento y sensibilización hacia el direccionamiento estratégico de la organización.
- ✓ El direccionamiento estratégico desde tres dimensiones: entendimiento del entorno, visión de largo plazo y la creación de valor.
- ✓ El direccionamiento estratégico, el desempeño de las personas y la organización entendidos desde un modelo de creencias, visualizaciones, involucramiento en los objetivos, retroalimentación y reconocimiento
- ✓ El rol del liderazgo del directivo en la formulación y despliegue del direccionamiento estratégico y la orientación al resultado.
- ✓ Formulación de la Agenda Estratégica.



RESEÑA HISTORICA

La Cámara de Comercio de Tumaco, fue creada a solicitud de los comerciantes de la ciudad de San Andrés de Tumaco, mediante decreto ejecutivo No. 58 del 15 de enero de 1932 y reglamentada por la gobernación de Nariño con el decreto No. 191 del 20 de abril del mismo año, bajo la presidencia del Dr. Enrique Olaya Herrera.

Su jurisdicción abarca los 10 municipios de la costa pacífica Nariñense; Tumaco, Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro la Tola, Magui, Mosquera, Olaya Herrera, Santa Bárbara y Roberto payan.

Para los años 50 la cámara de comercio trabajó en la reconstrucción y recuperación de la economía del puerto, impulsando y gestionando obras tan importantes como: el alumbrado eléctrico, el suministro de agua potable, la organización del cuerpo de Bomberos, la construcción del puente del morro, la canalización de la entrada al puerto para embarcaciones de colado superior, la construcción de la carretera Diviso -Tumaco, el relleno de la isla viciosa con Tumaco; así mismo gestionó la apertura de la sucursal del banco popular e impulso la siembra del banano, el arroz y las maderas.

El 25 de octubre de 1956, con instrumento público No.160, se protocoliza el acta de instalación de la cámara de comercio de Tumaco.

En los años 60 gestionó, con Avianca el envío de aviones DC3, con INSFOPAL la instalación de dos tanques elevados dentro de los límites de la población, con la empresa de energía el aumento de la cantidad de fluido eléctrico de Tumaco, gestiono partidas para los colonizadores del rio Mira y convenio con caja de crédito Agrario para la otórgales créditos a los campesinos.

En los años 70 debido a la intervención de la Cámara de Comercio ante Telecom fue posible la instalación del servicio de larga distancia en el puerto, en esta década la Entidad también trabajo en la solución del problema de transporte de cemento, lidero la construcción y adecuación de la carretera Tumaco - Pasto, la coordinación de Proexport (el cual fue el primer simposio sobre el puerto de Tumaco); al interior de la organización se compra el lote para la construcción del edificio sede para la Cámara de Comercio de Tumaco, para el mismo fin se aprueba el diseño arquitectónico y se aprueba el reglamento interno que la regirá.

El 12 de Diciembre de 1979 con el maremoto de Tumaco, la Entidad se enfrenta a la destrucción de la mayor parte de comercio, su participación resulto crucial y definitiva para la realización de proyectos que impulsaran nuevamente el desarrollo económico y social de los municipios de la costa Nariñense.

En los años 80 se producen grandes cambios al interior y al exterior de la Entidad, en esta década la organización participo como coordinadora de las obras de adoquinamiento de las calle del puerto exportador de café, en la construcción de muelles comunitarios, además se realizó el primer foro de desarrollo económico de la costa del pacífico.

En 1983 gracias a los aportes e iniciativas de la entidad, Tumaco fue instituido como



Distrito Fronterizo y escogido como seccional de la corporación Autónoma Regional de Nariño, mediante Decreto No. 3455 del mismo año.

El 16 de Noviembre de 1985, se inauguró la nueva sede de la cámara de comercio de Tumaco.

En 1989 ingresó a la Asociación de cámaras de comercio del suroccidente "ASOCAMARAS".

En la década de los 90 se moderniza la Entidad con equipos de computación y software, se modifican los estatutos y el reglamento interno, se aprueba el logo simbólico de dinamismo y modernidad, se realizan mejoras locativas y se acondiciona el auditorio con equipos logísticos modernos; también se lleva a cabo la primera, segunda y tercera feria empresarial, el primer foro regional de pesca y acuacultura, así como la primera muestra artesanal con elementos del medio, intervino además ante la presidencia de la república, planeación nacional, ministerio de transporte e instituto Nacional de vías, presionando para la conclusión de la pavimentación de la carretera Tumaco - Pasto

El 29 de mayo de 1992 se inauguró el segundo piso de la sede de la Entidad.

En el 2000 la cámara de comercio de Tumaco sigue participando activamente en ambiciosos proyectos que orientan la actividad económica de la región en alianzas con las diferentes instancias, publicas y privadas.



FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS PARA LOS NIVELES 1 Y 2 DE LA ORGANIZACIÓN

SESIÓN I - Grupal

- ✓ *Definiendo el Pensamiento Estratégico Individual*

SESIÓN II - Grupal

- ✓ Definiendo los Grupos de Interés y sus Necesidades
- ✓ *Definiendo el Propósito y la Visión*
- ✓ Definiendo los Valores Organizacionales

SESIÓN II - Grupal

- ✓ *Entendiendo el Entorno (Contexto Externo)*
- ✓ Identificación de las fuerzas impulsoras de la industria, su nivel de incertidumbre y la evaluación de su impacto en la Agenda Estratégica. Fuerzas que tienen la mayor influencia sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente económico, social y ambiental.

SESIÓN III - Grupal

- ✓ *Entendiendo la Organización (Contexto Interno)*
- ✓ Creación de una ventaja competitiva sostenible. ¿Cuáles son los recursos y competencias que son valiosos, difícil de sustituir y de imitar?
- ✓ Identificando las interrelaciones entre las UNIDADES FUNCIONALES
CÁMARA DE COMERCIO DE TUMACO

SESIÓN IV - Grupal

- ✓ *Entendiendo los Imperativos Estratégicos*
- ✓ Definiendo Los Objetivos e Indicadores de Gestión del nivel 1.
- ✓ Definir el manejo de las relaciones internamente y el manejo de las relaciones externamente en un mercado abierto.

SESIÓN I - Unidad Funcional

- ✓ *Diseño Estratégico por Unidad Funcional/Área (nivel 2)*
- ✓ Definiendo la Contribución de cada Unidad Funcional a los Imperativos Estratégicos.
- ✓ Definir los desafíos de cada Área para el cumplimiento de los Imperativos Estratégicos.



DESARROLLO DEL PROGRAMA

DEFINIENDO LINEAMIENTOS CON LOS ACTORES CLAVE PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Revisión de la Misión & Visión actual de la Empresa, debido a que a partir de este propósito central (misión) y de este gran sueño (visión) se derivan el resto de componentes de la formulación estratégica.

1. Misión Actual:

Somos una Entidad gremial de carácter corporativo privado, que presta los servicios de registros públicos delegados por el Estado, mediante la ejecución de actividades que promuevan el desarrollo socioeconómico de los municipios de su jurisdicción, con un talento humano comprometido para brindar servicios de calidad.

2. Visión Actual:

En el año 2020 consolidarnos como Entidad líder en el desarrollo integral de la región, generando cultura empresarial, productiva y competitiva frente a una economía globalizada

3. Valores Actuales:

PRINCIPIOS:

Ética

Las actuaciones serán ejecutadas independientemente de todo interés personal por parte de cada uno de los miembros de la entidad, quienes deberán abstenerse de participar en situaciones que los favorezcan particularmente o manifestar su interés ante sus superiores.

Lealtad

Obligación que tienen los funcionarios de actuar siempre de manera íntegra, franca y objetiva con relación a la entidad y todo el personal de la institución.

Transparencia

Nuestras acciones serán realizadas de forma clara y podrán ser revisadas por todos nuestros clientes y la comunidad.



Buena Fe

Todas nuestras actuaciones estarán plasmadas en este principio, ofreciendo confiabilidad en desarrollo de las actividades.

VALORES:

Honestidad

Obrar con integridad, lealtad, justicia, transparencia, e imparcialidad frente a las normas morales o sociales de una cultura como muestra de respeto hacia las personas o instituciones.

Liderazgo

Capacidad de asumir el compromiso de conducir a otros al logro de sus fines personales o corporativos.

Creatividad

Se fomentará una cultura corporativa que valore la originalidad y la inventiva para enriquecer los procesos de la institución.

Servicio a la Comunidad El equipo humano de la Cámara de Comercio pondrá todo su empeño, interés y esfuerzo, para brindar un servicio eficiente a la comunidad y lograr la excelencia.

Respeto

Respetamos los valores y creencias de las personas, así no sean compartidos en algunos casos.

4. Objetivos Estratégicos Actuales:

1. Consolidar la estructura financiera de la entidad.
2. Fortalecer cultura del mejoramiento continuo.
3. Promover el desarrollo empresarial
4. Lograr certificación en gestión de calidad.
5. Incrementar la base empresarial de la entidad.
6. Satisfacer las necesidades y expectativas de los empresarios, la comunidad y el estado
7. Lograr sentido de pertenencia de los afiliados y los empresarios, con la Cámara.



FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS PARA LOS NIVELES 1 Y 2 DE LA ORGANIZACIÓN

COMPORTAMIENTOS & RESULTADOS

Revisión de los comportamientos del personal nivel 1 y 2 fue la primera actividad realizada, se realizó un taller de inicio para definir los resultados que deseamos para los siguientes años.

GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

Se estableció la “oferta de valor” para cada stakeholder que nos diferencia y hace atractivo que exista la organización. Entre todos los participantes se acordó que las ofertas más importantes están planteadas con el modelo de análisis de los círculos de oro:

Empresarios

Gobiernos Locales, Regionales y Nacionales (e Internacionales)

Comunidades

Académicos e Investigadores

Cooperación Internacional

Se realiza el levantamiento de la Misión nueva según el trabajo de todo el equipo, dando varias opciones hasta llegar a un acuerdo.

NUESTRA MISIÓN: *¿Cuál es la razón para hacer lo que hacemos?*

“Promover el desarrollo económico, social y ambiental de la región; Impulsar la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de los empresarios, articulando conocimientos, experiencias y procesos en alianzas estratégicas con todos los actores gubernamentales, económicos y sociales”

Promover

El desarrollo económico y social de la región;

Impulsar

La competitividad, crecimiento y sostenibilidad de los empresarios,

Articulando

Conocimientos, experiencias y procesos en alianzas estratégicas con todos



los actores gubernamentales, económicos y sociales

NUESTRA VISIÓN: *¿Cuál es el sueño la hacer lo que hacemos?*

**“SER RECONOCIDOS EN COLOMBIA POR EL IMPACTO EN EL
DESARROLLO ECONOMICOS, SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA REGIÓN Y EL
BIENESTAR DE SUS HABITANTES”**

Se realiza el levantamiento de la Visión nueva según el trabajo de todo el equipo, dando varias opciones hasta llegar a un acuerdo.

NUESTROS VALORES: *¿Cuáles son los comportamientos deseados para hacer lo que hacemos?*

Los valores que mueven nuestra familia Cámara de Comercio de Tumaco S.A:

- ✓ Trabajamos con **PASIÓN** y **AMOR** en todo lo que hacemos.
- ✓ Trabajamos en **EQUIPO**, sumamos esfuerzos y nos colaboramos, para el logro de los objetivos.
- ✓ Actuamos con **INTEGRIDAD**, haciendo siempre lo correcto.
- ✓ Usamos la **CREATIVIDAD**, para generar ideas de valor que nos lleven al mejoramiento continuo de la organización y el logro de nuestra Misión.
- ✓ Cultivamos **RELACIONES** con todos los grupos de interés en la búsqueda del desarrollo regional.
- ✓ Entregamos **CALIDAD** en nuestros productos y servicios.

ENTENDIENDO EL ENTORNO

Se realizó el análisis **R.E.S.P.E.C.T.** para revisar diferentes entornos que nos afectan el cumplimiento de nuestra misión y nuestra visión.

RETOS: Recursos Naturales

- Mal manejo de los residuos sólidos y mal manejo de los recursos naturales
- Tendencia en aumento de conciencia del manejo responsable ambientalmente de las empresas y la comunidad
- Tendencia exigencia a proveedores en el manejo ambiental, negocios verdes
- Existen programas gubernamentales de manejo ambiental
- Los empresarios son reactivos (corto plazo) reaccionando solo a los problemas coyunturales, pero no de largo plazo

- La implementación de energías renovables para generar reducción del impacto ambiental y beneficio económico ya sea por la disminución de impuestos o la venta de los excedentes energéticos al sistema eléctrico nacional.
- Nuevos materiales de empaque que son amigables con el ambiente y de menor impacto.
- Alzas en los precios de los servicios públicos por racionamientos de los recursos ya que al ser mayoritariamente tomados de fuentes no renovables se corre el riesgo de escases en cuanto a combustibles fósiles como lo es el gas natural.
- Sobrecostos en las tazas retributivas por alta generación de residuos, llegando incluso a la generación de multas millonarias.
- Con un año 2016 con inconvenientes por el fenómeno del niño, que afecto la oferta de producto y el desabastecimiento en el mercado, las condiciones climáticas afectan el sector.

RETOS: Económico & Competitivo

- Condiciones de orden público en el país que hacen que sectores industriales, públicos, sindicales y demás suspendan sus actividades y generando paros, ocasionando bloqueos viales, inseguridad para transportadores y perdidas millonarias de productos perecederos como los nuestros.
- La cobertura de las poblaciones vulnerables por parte de empresas con una mayor cultura de responsabilidad social que generan fidelización en señal de agradecimiento.
- Fortalecimiento de las relaciones económicas, productivas y sociales con líderes y personas de impacto que contribuyan a la disminución de los atrasos en tiempos, desplazamientos y cuellos de botella en el tema de transporte de productos que afecten el cumplimiento de nuestros compromisos con los mercados.
- Diversificación del mercado impulsando productos secundarios que se conviertan en una alternativa confiable con el fin de acabar con la dependencia de una sola línea productiva (Cacao, Palma, Pesca, etc.).
- El incremento de la inflación que conlleva a que las materias primas y demás costos y gastos se encarezcan, cuando el precio de venta no puede incrementarse en la misma proporción.



RETOS: Social & Cultural

- Nuestros empresarios no tienen formación alta académica ni empresarial (procesos muy manuales, empíricos)
- Pérdida de talento humano local por pocas oportunidades en la región
- Pérdida del liderazgo empresarial (desaparecen empresas) en los temas de región
- La Academia está divorciada de los procesos de desarrollo social, económico y tecnológico
- Deficiencia en la alimentación y salud en estratos bajos.
- La cobertura de las poblaciones vulnerables por parte de empresas con una mayor cultura de responsabilidad social que generan fidelización en señal de agradecimiento.

RETOS: Empresarios y Gremios

- Comunidades del Pacífico-Nariñense sin identidad
 - Alta informalidad (más negociante que empresario)
 - Reglamentaciones (exigencias que no aplican a la zona) para ser operador turístico; y no exigencia a los informales.
 - Los roles de las Cámaras de Comercio están siendo cuestionados (incredulidad en el rol de las Cámaras) poniendo en riesgo su sostenibilidad
 - Programas de gobierno de formalización y empleo sacrificando la sostenibilidad de las Cámaras y tienen muy poco impacto
 - Inestabilidad jurídica y fiscal para los empresarios formales
 - El empresario no cree en los gremios, es individualista, no hay cultura gremial
 - La región es una Zona activa en el postconflicto
 - Todas las "zonas especiales que puede tener" y los comerciantes y entes gremiales y gubernamentales no saben sacar provecho
 - Igual, a la ubicación geográfica, recursos, etc. Desconocimiento de nuestro real potencial como región y ciudad
 - No existe información del aparato productivo de la ciudad y región (sectores, ventas, empleo, ubicación)
 - Deterioro en la salud, en la infraestructura prestación de servicios
 - Infraestructura vial (puertos, aeropuerto, vías terciarias y nacionales) y de transporte (urbano y regional) para carga y personas
 - Inseguridad
 - Estigma nacional de Tumaco: inseguro, pobre, desorden, narcotráfico, etc.
- CITY-MARKETING

- Recurso humano de la región con niveles de incompetencia. Poca credibilidad en el recurso humano de la región.
- Infraestructura del sector educativo con problemas
- Infraestructura de comunicaciones y energía, con pésimos servicios públicos
- Clase política sin liderazgo, sin presencia, desunidos, con malas prácticas, etc.
- Mercado orientado a la venta donde predomina la constante guerra de precios, debe tener como foco explorar en nuevos productos y nuevos mercados.
- La agricultura como motor de desarrollo económico y social de la región.
- Preocupa la estabilidad en el consumo, con una economía afectada por los altos índices de devaluación nominal y ante el incremento de la inflación y los inconvenientes que ha traído la reforma tributaria, al corte de los tres primeros meses del año el crecimiento de la economía alcanza un 1,1% de crecimiento con tendencia a la baja de la demanda de consumo de productos de alta rotación.
- Tendencia a la baja de los precios internacionales de los comoditas.
- Cada vez están creciendo las marcas de bajo precio, no solo con los llamados formatos de descuento duro, si no que las grandes cadenas de supermercados están enfiladas en sacar al mercado marcas privadas que compiten con las tradicionales con un diferencial de precios considerable.
- Las tiendas de descuento aplican un modelo disruptivo que esta transformado las reglas del comercio, no hay exhibiciones llamativas ni grandes inversiones en mercadeo, todo lo llevan a precio, estos negocios están generando un remesón empresarial, pues el 70% de sus productos son marca propia afectando el volumen de venta de las marcas reconocidas.
- Continuidad de las fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, etc.)

RETOS: Tecnología

- Poco acceso a recursos informáticos (dependencia a pocos recursos)
- El gobierno impulsa el uso de tecnología (Min TIC)
- Los empresarios de la región no tienen cultura de desarrollo de sus negocios basados en tecnología
- El uso de las redes sociales para la apertura de nuevos nichos de mercado con productos innovadores que cumplen con los requerimientos siempre cambiantes de los afiliados y los grupos de interés.
- Inicio de la divulgación de productos, promociones, información de interés general y demás campañas que hagan que nuestros consumidores se fidelicen con la marca por recibir un beneficio y una experiencia adicional a la compra de un servicio.
- Mayor manejo de la tecnología por parte de la competencia, mayor tipo de



uso en el manejo y desarrollo de estrategias de fidelización por medio de las redes sociales, asesorías en el manejo de nuevos mercados.

- La trayectoria en publicidad, manejo de la información, campañas publicitarias por parte de otras empresas líderes del sector.

ENTENDIENDO EL INTERNO

- Imagen institucional que genera expectativa y credibilidad
- Poder de convocatoria
- Prestación de los servicios de registros
- Infraestructura tecnológica que agiliza la prestación de los servicios.
- El nivel de capacitación de los funcionarios
- La facilidad de comunicación que existe entre la Dirección Ejecutiva y los funcionarios.
- El compromiso del talento humano

Se realizó el análisis de las S's para revisar diferentes esquemas internos que nos afectan el cumplimiento de nuestra misión y nuestra visión.

Se realizaron las siguientes preguntas:

1. *¿Qué tenemos que mantener y hacer?*
2. *¿Qué tenemos que dejar de hacer?*
3. *¿Qué tenemos que empezar a hacer?*

Shared Values

- **Arraigo** por la región.
- Desmentir **Mitos** sobre la región.

Systems

- Crear un **canal de comunicación** directa con los diferentes grupos de interés a través de las redes sociales.



- Implementar al interior de la compañía **herramientas tecnológicas** que permitan mejorar la comunicación y la interacción entre las diferentes áreas de la organización.
- **Optimización de procesos** que permitan una mayor eficiencia en la experiencia del afiliado y distribución.
- Mejorar la **Comunicación interna**.
- Mejorar **Canales del Área de Jurisdicción**
- Llegar a Eventos diferentes según **segmentación**.
- Innovar en **servicios**.
- Buscar respaldos, buscar **alianzas**.
- Fortalecer el área de **investigación y desarrollo**.
- **Protección** de la información.
- **Clasificación** del mercado según los gustos, edad, estrato y sus necesidades.
- Impulsar las **alternativas de generación** de energía.

Style

- Llegar al cliente a través de diferentes medios.
- **Cautivar** a los afiliados y a la comunidad.
- **Conciencia** ambiental.

Skills

- Mejorar el **Conocimiento del Mercado**.
- Competencias de manejo de **tecnologías móviles**.
- Pensamiento **innovador y creativo**.

Structure

- **Retención** y reclutamiento de personal innovador.
- Revisar la **estructura de costos** con el fin de detectar donde se pueda lograr una disminución que permita mejorar la sostenibilidad.

Staff

- Personal consiente de la importancia del **desarrollo de la región** con una cultura y conciencia de innovación que también contribuye al posicionamiento de la Cámara.



IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

Se realizan basados en el modelo del Balanced Scorecard y las 4 perspectivas:

- Impacto Social, Económico y Ambiental: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener convocatoria y legitimidad?
- Clientes: ¿deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?
- Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y grupos de interés?
- Colaboradores, Ambiente y Comunidad: ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para alcanzar nuestra visión? ¿Cómo podremos continuar mejorando y generando valor?

Teniendo como resultado:

IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS

- 1. Promover al sector empresarial productivo e innovador**
 - 1. Fortalecer el acceso a mercados de los empresarios**
 - 2. Fortalecer cultura de innovación y encadenamientos productivos**
- 2. Generar alianzas y las sinergias entre sectores social, privado, gobierno y autoridades**
 - 1. Articulación con los planes de desarrollo nacional, regional y local**
- 3. Fomentar el crecimiento y desarrollo humano**
- 4. Impulsar la transformación del campo y sostenibilidad ambiental**
- 5. Promover el buen gobierno, participación y veeduría ciudadana**
- 6. Fortalecer salud, educación y la infraestructura de servicios públicos, comunicación, vial, aérea y portuaria**
- 7. Fortalecer la cultura gremial y responsabilidad social de los empresarios**

Resumiendo los OBJETIVOS ESTRATEGICOS EXTERNOS:

- 1. Promover al sector empresarial productivo e innovador**

2. Generar alianzas y las sinergias entre sectores social, privado, gobierno y autoridades
3. Fomentar el crecimiento y desarrollo humano (salud y educación)
4. Impulsar la transformación del campo y sostenibilidad ambiental
5. Promover el buen gobierno, participación y veeduría ciudadana
6. Fortalecer la infraestructura de servicios públicos, comunicación, vial, aérea y portuaria
7. Fortalecer la cultura gremial y responsabilidad social de los empresarios
8. Promover la ciudad y la región como sitio de inversión y turismo

RETOS INTERNOS:

1. Mejoramiento de la información
2. Fortalecer el proceso de gestión de la Cámara
3. Mejorar la comunicación interna y externa
4. Fortalecer el relacionamiento con entidades relacionadas
5. Fortalecer los procesos de mercadeo de ciudad-región
6. Fortalecer el mercadeo y posicionamiento de la Cámara
 1. Conocer propósito y procesos de la Cámara
 2. Comunicación externa
7. Fortalecimiento de las relaciones con los otros municipios de la Jurisdicción
8. Mejorar la infraestructura física de la CCT
9. Fortalecer la estructura organizacional (procesos, gente, recursos)
10. Garantizar la sostenibilidad financiera de la CCT
11. Aumentar y mantener el número de afiliados y matriculados
12. Mejorar la calidad del servicio y satisfacción del afiliado y matriculados
13. Fortalecer la cultura organizacional hacia el pensamiento estratégico, responsabilidad en el impacto, la innovación y calidad de la gestión
 1. Fortalecer el Compromiso (identidad y responsabilidad) del personal de la Cámara
 2. Mejoramiento de las competencias del RRHH
 3. Comunicación interna

Resumiendo los OBJETIVOS ESTRATEGICOS INTERNOS:

1. Garantizar la sostenibilidad financiera de la CCT
2. Aumentar y mantener el número de afiliados y matriculados
3. Mejorar la calidad del servicio y satisfacción del afiliado y matriculados
4. Fortalecer el relacionamiento con entidades relacionadas



5. Fortalecer los procesos de mercadeo y posicionamiento de ciudad-región y de la CCT
6. Fortalecimiento de las relaciones con los otros municipios de la Jurisdicción
7. Mejorar la infraestructura física de la CCT
8. Fortalecer la estructura organizacional (procesos, gente, recursos)
9. Fortalecer el proceso de gestión y de información de la Cámara
10. Fortalecer la cultura organizacional hacia el pensamiento estratégico, responsabilidad en el impacto, la innovación y calidad de la gestión

Siguiendo un proceso de consolidación de Objetivos, tenemos:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO

1. Promover y atraer inversión en los sectores empresarial, turístico y agrícola de la Región (productivos, sostenibles e innovadores)
2. Impulsar el fortalecimiento de la salud, educación y la infraestructura de servicios públicos, comunicación, vial, aérea y portuaria, el buen gobierno, participación y veeduría ciudadana
3. Fortalecer la cultura gremial y responsabilidad social de los empresarios
4. Garantizar la sostenibilidad financiera de la CCT
5. Aumentar y mantener el número de afiliados y matriculados
6. Mejorar la calidad del servicio y satisfacción del afiliado y matriculados
7. Generar alianzas y sinergias entre sectores social, privado, gobierno y autoridades nacional, regional y local
8. Fortalecer los procesos de mercadeo y posicionamiento de ciudad-región y de la CCT
9. Fortalecer la gestión, la estructura organizacional (procesos, gente, recursos, información, infraestructura física) y el relacionamiento con municipios de la Jurisdicción
10. Fortalecer competencias del recurso humano y la cultura organizacional de impacto, innovación y calidad de la gestión.

El mapa aquí presentado nos muestra la integralidad de la estrategia a través de las relaciones causa y efecto entre cada objetivo estratégico, dado que no es posible buscar alcanzar algunos de estos objetivos sino existe la concatenación con el resto



de objetivos.

Para la revisión frecuente de estos Objetivos la Gerencia General deberá realizar reuniones de Comité Primario para hacer algunas preguntas referentes al cumplimiento y el aporte de cada Gerencia para el logro de la Misión & Visión, tales como:

IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Área Administrativa

Garantizar la sostenibilidad de la CCT

- Revisión y control del presupuesto y ejecución
- Apoyo a las áreas en la presentación y formulación de proyectos
- Apoyo al comerciante en asesoría
- Apoyo en la retención y aumento de afiliados y matriculados

GESTION DE LA CALIDAD

1. Implementar sistemas de gestión de calidad y documental;
2. Fortalecimiento de procesos.
3. Fortalecimiento de la Jurisdicción
4. Capacitación al RR.HH.

PROMOCION

1. Fortalecer Política Pública
 - a. Mesa técnica de turismo local (plan indicativo estratégico de turismo)
 - b. Mesa Binacional de turismo (proyecto ruta binacional de turismo, marca)
 - c. Estrategia MAR de Negocios (tu carta de navegación: emprendedores, establecidos y atracción; herramientas de formación empresarial)
2. Fortalecimiento de los Sectores Productivos
 - a. Información de sectores productivos (anuarios, boletines)
 - b. Feria agroindustrial del cacao y rueda de negocios
 - c. Crear espacios a nivel local y nacional a nuestros afiliados
3. Mejorar los Espacios de Participación Ciudadana
 - a. Comités de veedurías, servicios, espacios de participación, educación



4. Promoción de afiliados y renovación
 - a. Convenios para mejorar el servicio a los afiliados
5. Desarrollar conocimiento y capacitación al RRHH de la Cámara
6. Desarrollar la Marca : Tumaco, tres tesoros por descubrir (gastronomía, naturaleza y cultura): promoción, identidad, branding
7. Fortalecer jurisdicción de la Cámara

TECNOLOGIA

1. Fortalecer el conocimiento y el uso de la información externa e interna
2. Sistema de conectividad, capacidad operativa,
3. Acercar al afiliado a las entidades gubernamentales.
4. Registro nacional de bases de datos
5. Mejores recursos al personal de la cámara y eventos
6. Fortalecer el recurso humano
7. Mejoramiento de servicio al cliente interno
8. Mejoramiento de la protección de la información y del afiliado

REGISTRO PUBLICO

1. Divulgación de beneficios de ley a empresas jóvenes
2. Aumentar la formalización y creación de empresas
3. Fortalecer las empresas afiliadas
 - a. Publicidad de los afiliados
 - b. Brindamos información estadística
 - c. Asesoramos y capacitamos
4. Fortalecer la Jurisdicción (Cámaras móviles)
5. Aumentar la satisfacción del Afiliado (Virtualización de nuestros servicios)

FINANCIERA

1. Asesoría en temas tributarios, legales y financieros a comerciantes
2. Control del presupuesto
3. Proteger de pérdidas por procesos legales y operativos
4. Estructurar el presupuesto



¿QUÉ SIGUE?: FASE DESPLIEGUE, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta fase es la que debe continuar en el proceso de fortalecimiento de la organización.

La estrategia debe ser “llevada” a toda la organización, por lo que cada UEN o área debe trabajar en su propuesta de valor que ofrece a la organización para el logro de los objetivos estratégicos.

En esta fase, toda la formulación estratégica y su implementación tiene un gran significado, pues es la única forma de saber si se cumplieron los planes, se siguieron las prioridades, se alcanzaron las metas y si la empresa va en la dirección que se trazó con la participación de todos las UENs.

Es la fase final, y por tanto clave, para garantizar todo el proceso de planeamiento estratégico, que empieza con la planeación, sigue con la ejecución y termina con la evaluación, que es la que permite retroalimentar información para mejorar y perfeccionar el proceso. Es decir, es el elemento que asegura la continuidad y reproducción del proceso.

Sin embargo, esto se puede resolver con relativa facilidad asegurando un vínculo operacional entre los resultados de las evaluaciones y la retroalimentación recibida por el Comité de Presidencia y los diferentes Comités Ejecutivos.

1. Entendiendo la Contribución de cada Área/Comité desde la Estrategia Corporativa
 - a. ¿Cuáles son los desafíos más importantes a los que debe hacer frente cada unidad de las UEN/Áreas?
 - b. Formulación de la estructura y mecanismos de interrelaciones de cada una de las UEN/Áreas.
2. Definiendo las Actividades, Objetivos, e Indicadores de Gestión.
 - a. Mejorando los resultados del grupo Gerencial: Alineación de Objetivos, Interacción e innovación.
 - b. Alineando las Personas y la Estrategia de cada UEN a través de la identificación de una estructura balanceada de Indicadores de Gestión.

El trabajo final de esta fase, es llevar cada objetivo estratégico a los correspondientes planes de acción para las diferentes UEN y subdirecciones.

CONCLUSIONES

1. La planeación estratégica recuperó su importancia. Las diferentes áreas reconocen crecientemente que la planificación estratégica resulta una herramienta clave para alcanzar sus respectivos objetivos y metas económicas, sociales, ambientales y políticas.
2. Por su parte, la Dirección Corporativa debe impulsar el planeamiento estratégico de cada una de las Áreas Administrativas en la formulación de las políticas, planes, metas y programas económicos, jurídicos, técnicos, sociales y ambientales. Así mismo, los objetivos se deben a presentar a los diferentes comités, para reforzarlos y lograr una participación activa y efectiva en el seguimiento y logro de los objetivos.
3. Es claro que, con este ejercicio, cada área está recibiendo un mandato claro representado en los objetivos estratégicos, y que cuenta con respaldo de todos, la Gerencia General y las otras Áreas Administrativas, para tomar las decisiones y realizar las acciones que lleven al fortalecimiento de la imagen de la organización y sus áreas, así como también, al fortalecimiento de la estructura interna y de las líneas que la conforman.
4. Si bien la discusión de los objetivos estratégicos se mantiene todavía a nivel general y no se han llegado a niveles de planes de acción, el hecho de contar con este mandato, permite suponer que se puede llegar rápidamente a su implementación y a los planes de manera más detallada.
5. La Organización debe estar estrechamente vinculada con los niveles: Institucionales y Competitivos, así como otros organismos que actualmente tienen que ver con el Sector de la Manufactura y Alimentos, Ministerios, Nutrición, Entretenimiento, Academia y el Sector de los Servicios & Comercialización.
6. Uno de los campos fundamentales de actuación de la empresa es el de ser Gestor y Referente en las políticas de desarrollo sostenible de la Región, puesto que es uno de los actores más importante, que cuenta con la capacidad de integrar las políticas económicas, con las sociales, con las ambientales y con las técnicas.



7. Se recomienda reforzar las áreas de Gestión Humana, Tecnologías de la Información, Calidad y Promoción para lograr obtener los resultados deseados como equipo.

Firman en la ciudad de Tumaco (N), el día 22 de abril de 2.017.

Henry Molina Mogollón
Tracest Consultores S.A.S.

Andrés Felipe Molina Orozco
Tracest Consultores S.A.S.