# PLAN ESTRATÉGICO 2020-2025



#### Plan Estratégico Cámara de Comercio de Ibagué 2020 – 2025

Brian Bazin Bulla Tovar **Presidente Ejecutivo** 

Junta directiva

Carmen Sofia Pardo Rodríguez Presidente

César Guillermo Chávez Romero Vicepresidente

#### Representantes de los Comerciantes

Principales

Carmen Sofía Pardo Rodríguez César Guillermo Chávez Romero Confecciones Leader S.A.S – R. L. Jairo Alonso Arias Barragán Alirio Rivera García Servicio Nacional de Transporte S.A.S – R. L. José Silvio Acosta García Tania Ivonne Sierra Pineda

Promotora y Constructora Deconstructec S.A.S. – R. L. Noel Alejandro Gómez Peña Jaime Humberto Lizarralde Arbeláez John Fernando Peñaloza Camacho Central Pecuaria S.A. – R. L. Fernando Barreto Quiroga Comercializadora C.D.T. S.A.S. – R. L. Carlos Alberto Tafur Castillo William Esteban Parra Monsalve

#### Representantes del Gobierno Nacional

<u>Principales</u>

Juan Pablo Sánchez Baquero
Dairo Castilla Hernández
- Roberto Andrés Calderón Arango
Santiago López Jaramillo

# Contenido

| PL  | AN E  | STRATÉGICO   | 0  |
|-----|-------|--|----|
| 202 | 20-20 | 025  | 0  |
|     | Índ   | ice de Figuras   | 4  |
|     | Índ   | ice de Tablas  | 4  |
|     | 1.    | METODOLOGÍA  | 5  |
|     |       | 1.1 Socialización de tendencias mundiales y oportunidades de innovación relacionadas a las Cámaras de Comercio | 5  |
|     |       | 1.2 Definición del propósito superior de la Cámara de Comercio de Ibagué                                       | 5  |
|     |       | 1.3 Identificar las variables de cambio  | 6  |
|     |       | 1.4 Variables estratégicas   | 6  |
|     |       | 1.5 Definición de Objetivos Estratégicos   | 6  |
|     |       | 1.6 Construir Estrategias e Indicadores  | 6  |
|     |       | 1.7 Juego de Actores   | 7  |
|     |       | 1.8 Construir un Roadmap del Plan Estratégico a 5 años   | 7  |
|     |       | 1.9 Socialización del Plan Estratégico con los grupos de interés   | 7  |
|     |       | 1.10 Construcción del plan de acción 2020  | 7  |
|     | 2.    | MARCO INSTITUCIONAL  | 8  |
|     |       | 2.1 Naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio   | 8  |
|     |       | 2.2 Funciones de las Cámaras de Comercio   | 8  |
|     |       | 2.3 Normas generales   | 10 |
|     |       | 2.4 Plan Nacional de Desarrollo  | 10 |
|     |       | 2.5 Agenda de la Red Cameral con el Gobierno Nacional  | 13 |
|     |       | 2.6 CONPES 3956. Política de Formalización Empresarial   | 13 |
|     |       | 2.7 Ibagué Sostenible 2037   | 14 |
|     | 3.    | CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ   | 16 |
|     |       | 3.1 Historia   | 16 |
|     |       | 3.2 Misión   | 17 |

|       | 3.3 Visión   | 17 |
|-------|--|----|
|       | 3.4 Principios Corporativos  | 17 |
|       | 3.5 Área de Influencia   | 18 |
|       | 3.6 Organigrama  | 18 |
|       | 3.7 Descripción de las áreas y departamentos                                 | 19 |
|       | 3.8 Sedes, Gestores y Servicios de la Cámara                                 | 24 |
|       | 3.9 Relacionamiento con las partes interesadas                               | 25 |
| 4.    | ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA  | 27 |
|       | 4.1 Propósito Superior   | 27 |
|       | 4.2 Factores de Cambio   | 27 |
|       | 4.3 Variables Estratégicas   | 31 |
|       | 4.4 Objetivos Estratégicos   | 32 |
|       | 4.5 Alineación entre los objetivos estratégicos y las variables estratégicas | 33 |
|       | 4.6 Estrategias y tácticas   | 33 |
|       | 4.7 Metas  | 37 |
|       | 4.8 Proyectos Estratégicos   | 39 |
| ANEXC | DS   | 43 |

# **Índice de Figuras**

| Figura 1: Jurisdicción de la CCI  | . 19  |
|---|-------|
| Figura 2: Organigrama CCI   | . 20  |
|   |       |
| Índice de Tablas  |       |
| Tabla 1. Pactos del PND   | . 12  |
| Tabla 2: Disponibilidad de Servicios en las Sedes y Gestores de la CCI                      | . 26  |
| Tabla 3: Factores de Cambio identificados en el taller con expertos                         | . 28  |
| Tabla 4: Distribución de las Variables Estratégicas por Objetivos Estratégicos              | . 34  |
| Tabla 5: Estrategias, Tácticas del objetivo: Fortalecer la presencia institucional frente a | ı los |
| grupos de interés para ser un aliado estratégico de la región                               | . 35  |
| Tabla 6: Estrategias, Tácticas del objetivo: Mejorar el entorno de negocios en la región    | . 35  |
| Tabla 7: Estrategias, Tácticas del objetivo: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo    | a la  |
| demanda   | . 36  |
| Tabla 8: Estrategias, Tácticas del objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la entidad     | 37    |
| Tabla 9: Estrategias, Tácticas del objetivo: Garantizar la calidad en la prestación de      | los   |
| servicios registrales   | . 38  |
| Tabla 10: Metas, Líneas base del objetivo: Fortalecer la presencia institucional frente a   | ı los |
| grupos de interés para ser un aliado estratégico de la región                               | . 38  |
| Tabla 11: Metas, Líneas base del objetivo: Mejorar el entorno de negocios en la región      | . 38  |
| Tabla 12: Metas, Líneas base del objetivo: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo      | a la  |
| demanda   | . 39  |
| Tabla 13:Metas, Líneas base del objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la entidad        | 40    |
| Tabla 14: Metas, Líneas base del objetivo: Garantizar la calidad en la prestación de        | los   |
| servicios registrales   | . 40  |

## 1. METODOLOGÍA

El desarrollo de este plan estratégico se fundamentó inicialmente en estimular a los expertos, la aplicación de su pensamiento a largo plazo, estratégico y disolución de problemas, por medio de la elaboración de talleres de expertos e instrumentos que permiten encontrar diferentes perspectivas de sus actores, de manera que permita definir los aspectos en donde se disponga de un abanico de posibles factores para analizar el futuro de la Cámara de Comercio de Ibagué, y así, determinar posibles acciones claves.

Como resultado de esta fase previa, se realiza una socialización sobre Pensamiento Prospectivo, estratégico, cuyo objetivo es contextualizar a los participantes en la temática orientada a la construcción del plan estratégico 2020-2025 de la Cámara de Comercio

A continuación, se especifican las fases para la construcción del plan estratégico de la Cámara de Comercio.

# 1.1 Socialización de tendencias mundiales y oportunidades de innovación relacionadas a las Cámaras de Comercio

Está conformado por la descripción de los antecedentes del tema. Este documento señala lo que ha sido el comportamiento del campo de influencia de la Cámara de Comercio de lbagué con base en señales del entorno más relevantes permitiendo finalizar con la identificación de unos "puntos críticos" que constituyen los primeros "factores de cambio" de este análisis.

Entre tanto el análisis de tendencias y vigilancia tecnológica, permitirán demostrar las diferentes posiciones en el campo operacional en el desarrollo de estrategias, roles de Cámaras referencia en el país.

Así mismo, las fuentes primarias, se soportan en la participación de expertos integrantes de la Cámara de Comercio de Ibagué que conocen a profundidad la entidad y pueden tomar iniciativas respecto al devenir de la institución.

#### 1.2 Definición del propósito superior de la Cámara de Comercio de Ibagué

En esta definición se construye con el fin de entender cuál es la razón de ser de la empresa. Éste debe reflejar las motivaciones ideales de las personas que trabajan en la organización. Es como el alma de la organización. No se debe confundir el propósito con las metas o los objetivos, que solo son vehículos necesarios para lograr el propósito. También ser entendiendo que el propósito de una empresa no debe ser hacer dinero. Este deberá ser el resultado de hacer un buen trabajo.

#### 1.3 Identificar las variables de cambio

Por medio del análisis de fuentes secundarias, brainstorming aplicando tres preguntas orientadoras, de acuerdo a las perspectivas, Tecnológico, Ambiental, Económico, Social, Normativo, Organizativo, Político, Cultural, Competitivo.

#### 1.4 Variables estratégicas

En este taller se clasifican dentro de la familia de factores identificados en la actividad anterior, aquellos que representan una importancia significativa para analizar los factores estratégicos que influyen en su productividad y competitividad de la Cámara de Comercio. De acuerdo a la tendencia de los expertos y apoyados en la herramienta Ábaco de François Régnier", se aplica para seleccionar las principales variables motrices.

Adicional a las variables estratégicas priorizadas por cada departamento de la Cámara de Comercio de Ibagué, y con base en los pactos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda de la Red Cameral frente al nuevo Gobierno propuesta por Confecámaras y el Conpes 3956, se definirán unas variables adicionales con el objetivo de alinear el Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Ibagué con los lineamientos nacionales.

#### 1.5 Definición de Objetivos Estratégicos

En este ejercicio se determinan los objetivos estratégicos a partir del propósito superior y las variables estratégicas identificadas en las fases anteriores, teniendo en cuenta los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo.

Al equipo de expertos se les recalcó que los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Los objetivos estratégicos de la Cámara se definieron teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
- Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
- Crear alineación organizacional: Permitir que todos trabajen con la imagen global en mente, de forma que todos se muevan en la misma dirección.

#### 1.6 Construir Estrategias e Indicadores

En este momento, se tienen identificados los objetivos estratégicos y las variables estratégicas distribuidas en cada uno de ellos de acuerdo a los resultados obtenidos en la

sección anterior, se establece las estrategias y por medio de una lluvia de ideas, y a su vez permita determinar las metas a cumplir en los próximos 5 años.

#### 1.7 Juego de Actores

La prospectiva estratégica busca conocer la realidad del entorno y por eso necesita reconocer a los actores sociales que están ocultos detrás de los fenómenos estudiados. En esta fase se analiza el comportamiento que tienen las variables estratégicas, sobre los actores sociales que se encuentran involucrados en los procesos de la Cámara de Comercio de Ibagué, para comprender si los beneficia o afecta, y así diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos teniendo en cuenta los efectos generados sobre los actores involucrados.

#### 1.8 Construir un Roadmap del Plan Estratégico a 5 años

Una vez definido el Plan Estratégico, se hace necesario priorizar las estrategias y de esta manera establecer un orden lógico. Para realizar la priorización de las estrategias a desarrollar, se utilizará la matriz relacional de análisis estructural, basado en la interacción de influencia y dependencia entre las estrategias planteadas, permitiendo determinar la motricidad de cada una de ellas dentro de la estrategia de competitividad de la Cámara.

#### 1.9 Socialización del Plan Estratégico con los grupos de interés

Se realizará una socialización del Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Ibagué con los grupos de interés.

#### 1.10 Construcción del plan de acción 2020

A partir del plan estratégico realizado y apoyado con el roadmap, se analizan las tácticas identificadas y se asignan las acciones o actividades a desarrollar para el año 2020, para lo cual se determinan las metas, indicadores, responsables y presupuesto.

#### 2. MARCO INSTITUCIONAL

#### 2.1 Naturaleza jurídica de las Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio en Colombia, como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público – privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional.

Las Cámaras de Comercio, son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma.

Las Cámaras de Comercio estarán sujetas en sus actos de administración, gestión y contratación, a las normas de carácter público que les sean aplicables a los particulares que ejercen funciones administrativas por delegación legal, cuando así se disponga expresamente en las mismas, la cual tiene diferencias con la aplicable a los delegatarios de funciones públicas en virtud de un contratos o un acto administrativo, las cuales que deberán ser tenidas en cuenta por tratarse de normas de aplicación restrictiva y exegética.

#### 2.2 Funciones de las Cámaras de Comercio

Como personas jurídicas de derecho privado cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas. Estas funciones son expresamente señaladas en la ley y han de cumplirse en la forma taxativa señalada en los ordenamientos que las consagran y las regulan, en consecuencia, sus funciones regladas y las Cámaras solo actúan conforme a dichas reglas.

Pero desarrollan también funciones privadas, cuyo cumplimiento y desarrollo no está sometido a pautas o reglas determinadas en el mismo ordenamiento legal que las establece.

De acuerdo al Artículo 86 del Código de Comercio, las Cámaras de Comercio ejercerán las siguientes funciones:

- Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos;
- Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos;

- Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este código;
- Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones;
- Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas;
- Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten;
- Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta;
- Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores;
- Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos;
- Dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio
- Rendir en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos, y
- Las demás que les atribuyan las leyes y el Gobierno Nacional.

#### Adicionalmente cumple las siguientes funciones:

- Emitir dictamen pericial antes de celebrarse un contrato de arrendamiento de un inmueble destinado a despachos judiciales y otras oficinas públicas (Decreto 2131 de 1990).
- Llevar el registro de proponentes (Ley 80 de 1993).
- Llevar el registro de entidades sin ánimo de lucro (Decreto 2150 de 1995).
- Llevar el depósito de los estados financieros (Ley 222 de 1995).
- Designar peritos (Ley 222 de 1995).
- Funciones establecidas en la Ley 550 de 1999 sobre acuerdos de reestructuración empresarial.
- Llevar el registro único empresarial de las MiPymes (Ley 590 de 2000).
- Llevar el registro de vendedores de juegos de suerte y azar (Ley 643 de 2001).
- Tramitar de Número de Identificación Tributaría NIT (Ley 788 de 2002).
- Verificar el pago de las obligaciones parafiscales para los proponentes que se inscriban en el registro de proponentes (Ley 828 del 2003).
- Actuar como comisionados en diligencias de remate (Ley 794 del 2003).
- Llevar el registro de las veedurías ciudadanas (Ley 850 del 2003).
- Tramitar el Registro Único Tributario (Ley 863 del 2003)
- Financiación de programas de desarrollo empresarial (Ley 905 de 2004)
- Entrega de certificados sobre las asociaciones, ligas, federaciones o confederaciones de padres de familia (Decreto 1286 del 2005)

#### 2.3 Normas generales

- Código de Comercio del art. 26 al 47 y del 78 al 97 de 1971: Art 26 a 47. Libro primero, titulo III, del registro mercantil art. 78 a 97. Libro primero, titulo vi, de las Cámaras de comercio.
- Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios: Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Decreto Ley 2150 de 1995: Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
- Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio de 2001 y sus circulares reglamentarias y modificatorias no reglamentarias: Por el cual se reglamenta la forma de llevar los registros públicos, el seguimiento y la evaluación realizada sobre las cámaras de comercio sobre los servicios registrales y el área administrativa y contable.
- Ley 734 de 2002. Código único disciplinario.
- Ley 1314 de 2009 Decreto 3022 de 2013: implementación de la NIIF para el grupo II del cual hacen parte la mayoría de las Cámaras de Comercio.
- Decreto Ley 019 de 2012: Reglamentado por el Decreto Nacional 734 de 2012, Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública
- Ley 1607 de 2012 art 182: "De la tasa contributiva a favor de las Cámaras de Comercio".
- Ley 1581 de 2012: Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1377 de 2013. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales
- Decreto 1510 de 2013: Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública.
- Ley 1712 de 2014: Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1727 de 2014 Decreto 1074 de 2015: Por el cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la Gobernabilidad y el Funcionamiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 103 de 2015: por el cual se reglamenta la Ley 1712 de 2014.
- Conpes 3956 de 2019 por el cual se crea la Política de Formalización Empresarial

#### 2.4 Plan Nacional de Desarrollo

- El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad", tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030.
- El Plan Nacional de Desarrollo está compuesto por objetivos de política pública denominados pactos, concepto que refleja la importancia del aporte de todas las facetas de la sociedad en la construcción de una Colombia equitativa. E I Plan se basa en los siguientes tres pactos estructurales:

- Legalidad. El Plan establece las bases para la protección de las libertades individuales y de los bienes públicos, para el imperio de la Ley y la garantía de los derechos humanos, y para una lucha certera contra la corrupción.
- Emprendimiento. Sobre el sustento de la legalidad, el Plan plantea expandir las oportunidades de los colombianos a través del estímulo al emprendimiento, la formalización del trabajo y las actividades económicas, y el fortalecimiento del tejido empresarial en las ciudades y en el campo.
- Equidad. Como resultado final, el Plan busca la igualdad de oportunidades para todos, por medio de una política social moderna orientada a lograr la inclusión social y la inclusión productiva de los colombianos, y que se centra en las familias como los principales vehículos para la construcción de lazos de solidaridad y de tejido social.

Así, los pactos del PND y sus líneas, se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1. Pactos del PND

| Pacto   | Líneas  |
|---|---|
| Pacto por la legalidad: seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia                                | <ol> <li>Seguridad, autoridad y orden para la libertad: defensa Nacional, seguridad ciudadana y colaboración ciudadana.</li> <li>Imperio de la ley y convivencia: justicia accesible, oportuna y en toda Colombia, para todos.</li> <li>Alianza contra la corrupción: tolerancia cero con los corruptos.</li> <li>Colombia en la escena global: Política exterior responsable, innovadora y constructiva.</li> <li>Participación ciudadana: promoviendo el diálogo, la inclusión democrática y la libertad de cultos para la equidad</li> </ol>                                       |
| Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos | <ol> <li>Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial.</li> <li>Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad.</li> <li>Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales y atracción de inversiones productivas.</li> <li>Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia.</li> <li>ampo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural.</li> <li>Turismo: el propósito que nos une.</li> </ol> |
| Pacto por la equidad:<br>política social moderna<br>centrada en la familia,<br>eficiente, de calidad y<br>conectada a mercados                        | <ol> <li>Primero las niñas y los niños: desarrollo integral desde la primera infancia hasta la adolescencia.</li> <li>Salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos.</li> <li>Educación de calidad para un futuro con oportunidades para todos.</li> <li>Alianza por la seguridad alimentaria y la nutrición: ciudadanos con mentes y cuerpos sanos.</li> </ol>   |

| Pacto   | Líneas  |
|---|---|
|   | <ol> <li>11. Vivienda y entornos dignos e incluyentes.</li> <li>12. Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva.</li> <li>13. Juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país.</li> <li>14. Dignidad y felicidad para todos los adultos mayores.</li> <li>15. Deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y cohesión social</li> <li>16. Que nadie se quede atrás: acciones coordinadas para la reducción de la pobreza.</li> <li>17. Herramientas para una política social moderna y conectada a mercados</li> <li>1. Sectores comprometidos con la sostenibilidad y la</li> </ol> |
| Pacto por la sostenibilidad:<br>producir conservando y<br>conservar produciendo   | <ol> <li>sectores comprometidos con la sostenibilidad y la mitigación del cambio climático.</li> <li>Biodiversidad y riqueza natural: activos estratégicos de la Nación.</li> <li>Colombia resiliente: conocimiento y prevención para la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático.</li> <li>Instituciones ambientales modernas, apropiación social de la biodiversidad y manejo efectivo de los conflictos socio ambientales.</li> </ol>   |
| Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro        | <ol> <li>Desarrollo de sistemas nacionales y regionales de innovación integrados y eficaces.</li> <li>Tecnología e investigación para el desarrollo productivo y social.</li> </ol>   |
| Pacto por el transporte y la logística para la competitividad y la integración regional   | <ol> <li>Gobernanza e Institucionalidad moderna para el transporte y la logística eficientes y seguros.</li> <li>Movilidad urbano-regional sostenible para la equidad, la competitividad y la calidad de vida.</li> <li>Corredores estratégicos intermodales: red de transporte nacional, nodos logísticos y eficiencia modal.</li> </ol>   |
| Pacto por la transformación digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento            | <ol> <li>Colombia se conecta: masificación de la banda ancha e inclusión digital de todos los colombianos.</li> <li>Hacia una sociedad digital e industria 4.0: por una relación más eficiente, efectiva y transparente entre mercados, ciudadanos y Estado</li> </ol>  |
| Pacto por la calidad y eficiencia de servicios públicos: agua y energía para promover la competitividad y el bienestar de todos | <ol> <li>Energía que transforma: hacia un sector energético más innovador, competitivo, limpio y equitativo.</li> <li>Agua limpia y saneamiento básico adecuado: hacia una gestión responsable, sostenible y equitativa</li> </ol>  |
| Pacto por los recursos<br>minero-energéticos para el<br>crecimiento sostenible y la   | <ol> <li>Desarrollo minero energético con responsabilidad<br/>ambiental y social.</li> <li>Seguridad energética para el desarrollo productivo.</li> </ol>   |

| Pacto  | Líneas   |
|--|--|
| expansión de oportunidades   |  |
| Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja | <ol> <li>Todos somos cultura: la esencia de un país que se transforma desde los territorios.</li> <li>Colombia naranja: desarrollo del emprendimiento de base artística, creativa y tecnológica para la creación de nuevas industrias.</li> </ol>  |
| Pacto por la inclusión de todas las personas con discapacidad                              | Alianza por la inclusión y la dignidad de todas las<br>personas con discapacidad   |
| Pacto por una gestión pública efectiva   | <ol> <li>Transformación de la administración pública.</li> <li>Gasto público efectivo.</li> </ol>  |
| Pacto por la<br>Descentralización:<br>conectar territorios,<br>gobiernos y poblaciones     | <ol> <li>Políticas e inversiones para el desarrollo, el ordenamiento y fortalecimiento de la asociatividad</li> <li>Estimular tanto la productividad como la equidad, a través de la conectividad y los vínculos entre la ciudad y el campo.</li> <li>Desarrollo urbano y Sistema de Ciudades (SC) para la sostenibilidad, la productividad y la calidad de vida.</li> <li>Gobiernos territoriales capaces y efectivos: fortalecimiento institucional y modernización para la descentralización efectiva y responsable.</li> <li>Instrumentos e información para la toma de decisiones que promueven el desarrollo regional</li> </ol> |

# 2.5 Agenda de la Red Cameral con el Gobierno Nacional

De acuerdo con Confecámaras, se plantea una agenda con 8 propuestas para trabajar desde las Cámaras de Comercio con el Gobierno Nacional:

- Acceso al Crédito para las Pymes.
- Formalización.
- Simplificación de Trámites.
- Innovación.
- Desarrollo Empresarial Rural.
- Productividad en Clúster.
- Métodos Alternos de Solución de Conflictos.
- Economía Naranja.

#### 2.6 CONPES 3956. Política de Formalización Empresarial

Este documento tiene como objetivo, promover mayores niveles de formalidad empresarial en la economía a través de una mejor información para la toma de decisiones de política pública y acciones que mejoren la relación beneficio-costo de la formalidad para las empresas.

Para el cumplimiento del objetivo se plantean las 5 estrategias que se relacionan a continuación:

- Reducir la carga regulatoria para las empresas formales.
- Materializar los beneficios potenciales de la formalidad.
- Aumentar la efectividad de las acciones de IVC.
- Generar más información sobre el universo empresarial y su nivel de formalidad, y mejorar la calidad e interoperabilidad de los registros administrativos empresariales.
- Generar mayor evidencia sobre el impacto de las políticas implementadas.

En cuanto a propuestas que involucran directamente a las Cámaras de Comercio se tienen las siguientes:

- La VUE debe ser 100 % virtual en todo el territorio nacional.
- Las Cámaras de Comercio deben incluir en el informe de gestión anual ante la SIC el impacto logrado por la prestación de los servicios de desarrollo empresarial.
- El MinCIT con las Cámaras de Comercio, definirá ejes de trabajo e indicadores que orienten la inversión de los recursos públicos que reciben, administran y destinan a programas, planes y proyectos de desarrollo empresarial. Estos lineamientos deben ser específicos para la vigencia en la que se emiten y deberán integrarse en los planes de acción, presupuestos y resultados anuales reportados ante la SIC.

#### 2.7 Ibagué Sostenible 2037

Desde el año 2011, Findeter se transformó en un banco de desarrollo local con la misión de "ser el socio estratégico en las regiones que genera bienestar para la gente". Es así como ha creado importantes programas con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las ciudades: Ciudades Sostenibles y Competitivas. Pero la obtención de los recursos no es necesariamente lo que garantiza el verdadero desarrollo, se necesitan aliados que trabajen desde y para las ciudades. Por eso es que, así como la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter) es el aliado estratégico para las regiones de Colombia.

El crecimiento acelerado de las ciudades no solo genera más oportunidades, sino también mayores desafíos. En 2017 el 80% de la población colombiana vivía en centros urbanos, y se espera que para el año 2050 cerca del 90% de la población resida en ellos.

En este contexto y para hacer frente a esta nueva realidad, la ciudad –en alianza con Findeter– a través de su vinculación en 2016 al Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), ha adoptado la metodología del Programa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES) del BID. Este programa ofrece asistencia técnica y apoyo directo a los gobiernos centrales y locales en el desarrollo y ejecución de planes de sostenibilidad urbana. Con el CSC se desarrolla una metodología con enfoque integral e interdisciplinario para identificar, organizar y priorizar intervenciones urbanas, y así hacer frente a los principales obstáculos que impiden el crecimiento sostenible de las ciudades de América Latina y el Caribe.

Como se mencionó anteriormente, se estima que para el año 2050 el 89% de la población mundial habite en ciudades. Sin embargo, para el caso particular de Colombia, se prevé que esto sucederá aún antes habiendo alcanzado esta cifra para el año 2020, Para este

caso específico, Ibagué tiene grandes oportunidades para consolidar su vocación y jugar un rol más relevante a nivel nacional, no solo desde la perspectiva de la articulación territorial sino en la generación de productos y servicios de alto valor agregado, que considere la protección de sus recursos ambientales, el crecimiento del capital humano

A 2037, Ibagué se consolidará como el generador de bienes y servicios de alto valor agregado para la región, promoviendo las oportunidades económicas, sociales y culturales de su población, y posicionándose como nodo estratégico y de articulación territorial, por medio de la conservación de sus activos ambientales, el uso eficiente del suelo y el fortalecimiento institucional y participativo, que incentiven la inclusión e identidad ibaguereña y de su entorno". Considerando que los recursos son siempre escasos para cometer todo lo que se ha identificado, dentro del mismo proceso de reflexión se concluyó que, para llegar a esa visión, el Plan de Acción deberá ser estructurado alrededor de un modelo de ocupación del territorio que conlleve al municipio a ser una ciudad más competitiva y sostenible a partir de cuatro ejes estratégicos:

- **EJE No. 1. Fortalecimiento institucional y participativo:** Busca no solo mejorar la situación institucional y fiscal del municipio, sino generar escenarios de participación ciudadana, de seguimiento a las políticas de Gobierno en conjunto con mecanismos de acceso a la información.
- EJE No. 2. Ibagué de Oportunidades Apuesta por la prestación de servicios sociales para el crecimiento del capital humano: Tiene como finalidad promover las oportunidades y el mejoramiento de capacidades económicas, sociales y culturales que igualmente, fortalezcan la identidad del municipio y de su población.
- EJE No. 3. Interacción e Integración económica regional. Consolidación de los servicios turísticos, logísticos e industriales para el desarrollo: Pretende posicionar a Ibagué como un nodo estratégico a partir de la prestación de servicios logísticos, el desarrollo del sector productivo y la consolidación del turismo como actividad económica; de forma tal que se fortalezca su rol en las dinámicas económicas regionales y nacionales.
- EJE No. 4.Territorio ordenado y planificado. Iniciativas para la conservación ambiental como base de la prestación de servicios eficientes y sostenibles: Implementación de programas y proyectos asociados a la planificación y a la gestión del suelo y los recursos naturales, que conlleven a la conservación de los activos ambientales, así como a una ocupación eficiente del territorio.

# 3. CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ

#### 3.1 Historia

La Cámara de Comercio de Ibagué fue creada por medio del Decreto 830 del 26 de mayo de 1923 de la Presidencia de la República, bajo el gobierno del Dr. Pedro Nel Ospina, resultado de la iniciativa de un grupo de comerciantes locales. A partir de este año y hasta el 4 de mayo de 1931 no se tiene historia de las actividades. El 4 de mayo de 1931 el Gobernador del Tolima Dr. Antonio Rocha expidió el Decreto 173, por medio del cual se convocaba a una asamblea de comerciantes con el propósito de organizar la entidad y elegir sus dignatarios.

Inicialmente la Cámara de Comercio era muy pequeña y su objetivo era promover, estimular, respaldar y resolver las controversias relativas al comercio. El secretario abogado como se denominaba anteriormente al presidente ejecutivo, manejaba todo lo relacionado con la parte administrativa, lideraba actividades de promoción y cumplía las funciones de registro mercantil. Dada la necesidad de tener un apoyo mayor para la prestación del servicio de información económica, obtener estadísticas, organizar eventos a favor del empresario y de la comunidad en general, se creó el área de Promoción y Desarrollo en el año 1976; el área Administrativa y financiera que se denominaba anteriormente Unidad administrativa, y el área Jurídica fueron conformadas en el año 1981. Posteriormente, con el propósito de ofrecer un servicio de manera eficaz que permitiera elevar la imagen institucional y ayudara a los comerciantes a legalizar su situación mercantil, se creó el programa de enlace empresarial, el cual implantó la descentralización del servicio de asesoría empresarial, permitiendo de esta forma ir en busca de nuestros usuarios y evitarles el desplazamiento a nuestras instalaciones; este programa se denominó en el año 1994 como Oficina de servicio al empresario y su filosofía es la "calidad en el servicio". En este mismo año se vio la necesidad de atender en forma directa y personalizada a los afiliados de la institución para orientarlos y asesorarlos en sus actividades empresariales, motivo por el cual se creó el área de afiliados.

Dentro del proceso de mejoramiento continuo la Cámara de Comercio de Ibagué comenzó su sistematización en el año de 1989; el aumento de equipos y la adquisición de programas de cómputo se ha dado día a día según los requerimientos de la empresa y la proyección que se desea. Se comprometió con un proceso de mejoramiento interno enfocado hacia la calidad total.

En los últimos años la entidad ha venido desarrollando diversas campañas cívicas como: seguridad, recuperación de parques y zonas verdes, turismo; eventos sobre temas de actualidad económica, política, social o cultural. Igualmente se ha venido vinculando y participando económica y logísticamente en la promoción y ejecución de proyectos y programas de carácter local, regional y empresarial.

En la actualidad la Cámara de Comercio está regida por las disposiciones contenidas en el Código de Comercio y en sus estatutos, definida como una entidad jurídica de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los comerciantes matriculados en el registro mercantil.

La Cámara de Comercio de Ibagué tiene como objeto cumplir con las funciones que el Código de Comercio y las leyes vigentes le asignen. Promover por todos los medios a su alcance, aquellas acciones tendientes al cumplimiento de sus actividades. Crear los servicios que considere útiles para el desenvolvimiento del comercio, la industria y los servicios y demás sectores que promuevan el desarrollo regional y eleven la calidad de vida de sus habitantes, siempre que no sean incompatibles con las disposiciones legales y vigentes.

#### 3.2 Misión

La Cámara de Comercio de Ibagué tiene como misión ser vocero de los intereses del sector empresarial, trabajar por una región de empresarios asesorando y desarrollando programas y proyectos empresariales y de investigación, administrar métodos alternos de solución de conflictos, prestando servicios de: Registros Públicos delegados por el Estado, Afiliación y capacitación empresarial, con el propósito de incrementar la competitividad y fortalecer el tejido empresarial de la jurisdicción.

#### 3.3 Visión

"Ser un ente gremial líder y proactivo, ejemplo de administración eficiente, que identifica y conecta las oportunidades para el crecimiento sostenible y competitivo del tejido empresarial de la región".

### **3.4 Principios Corporativos**

- Planeación: Trabajamos con base en un direccionamiento estratégico y la planeación día a día de cada una de nuestras actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Liderazgo**: Asumimos el liderazgo en la elaboración e impulso de Programas y Proyectos que beneficien a la región y contribuyan a su desarrollo económico a través de sus procesos de acción e integración institucional.
- **Confianza**: Actuamos con seriedad y transparencia en el desempeño de nuestras labores y cumplimos los compromisos brindando credibilidad y seguridad.
- **Sentido de pertenencia:** Trabajamos con convicción para el logro de los objetivos institucionales, velando por el buen nombre y posicionamiento de la Entidad.
- **Lealtad:** Practicamos el verdadero sentido de la lealtad, entendida como una actitud de profundo compromiso de los funcionarios de la institución y se manifiesta en las cosas a las que nuestros colaboradores están dispuestos a renunciar o hacer con sacrificio por el bien de nuestra institución.
- Respeto: Respetemos la dignidad del ser humano, sus valores y creencias y reconocemos nuestras diferencias. Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.
- Honestidad: Pensamos, decidimos y actuamos de acuerdo a los principios que promulgamos.
- **Transparencia**: Contamos con políticas y procedimientos administrativos explícitos, claros y transparentes con los cuales garantizamos evitar actos de corrupción.

#### 3.5 Área de Influencia

De acuerdo al Decreto No 830 del 26 de mayo de 1923 su jurisdicción comprende los municipios de Ibagué, Alvarado, Anzoátegui, Cajamarca, Piedras, Roncesvalles, Rovira, San Antonio, Santa Isabel, Valle de San Juan y Venadillo, municipios previamente establecidos por el Gobierno Nacional mediante Decreto expedido para el efecto.

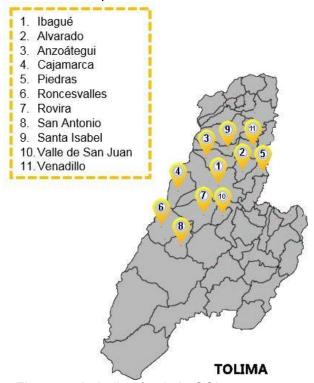


Figura 1: Jurisdicción de la CCI

#### 3.6 Organigrama

La estructura o el diseño organizacional establece la forma en la cual se ejecuta lo definido por la estrategia. Es así como el diseño organizacional determina en gran medida el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia.

La estructura organizacional de la entidad está compuesta encabezada por la presidencia de la Cámara, junto con tres dependencias de apoyo, asistente de presidencia, Relaciones corporativas y control Interno. Así mismo, están clasificadas en cuatro áreas misionales Administrativa y Mercadeo Jurídica, Competitividad e Innovación Empresarial y Regional, Comercial y Mercadeo.

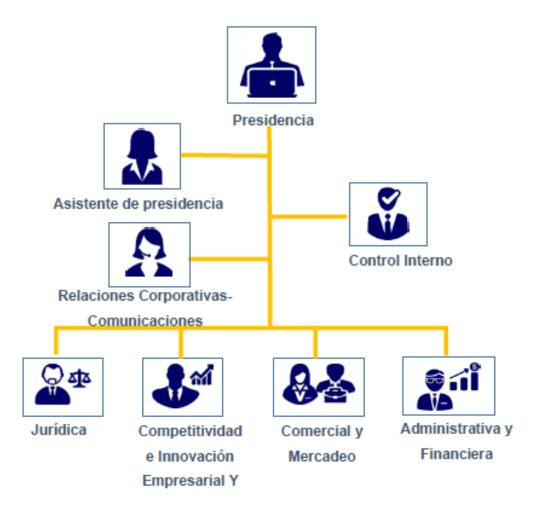


Figura 2: Organigrama CCI

#### 3.7 Descripción de las áreas y departamentos

#### 3.7.1 Presidencia

Direccionar y controlar el manejo administrativo, financiero, operativo y de mercadeo de la Cámara de Comercio de Ibagué, dando cumplimiento con los lineamientos de la entidad, para el desarrollo de la misión institucional y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### Funciones del área

- Ordenar los gastos y dirigir el manejo administrativo y financiero de la Cámara de Comercio.
- Representar a la Cámara como organismo vocero de la comunidad empresarial, local y regional, promover permanentemente la capacidad de liderazgo de la entidad en materia cívica y de desarrollo regional, dentro de los objetivos institucionales en procura del mejoramiento de la calidad de vida de los Tolimenses.

- Realizar el apoyo transversal a las diferentes áreas de la Institución con el fin de identificar necesidades y articular acciones que se traduzcan en proyectos de impacto para sostenibilidad de la institución, así como el fortalecimiento del tejido empresarial.
- Vigilar la conducta administrativa de la organización a su cuidado y el rendimiento o
  eficiencia del personal al servicio de la cámara de comercio de Ibagué.
- Dar cumplimiento a la misión objetivos institucionales, mediante un esquema organizacional consecuente con los cambios y tendencias del entorno y los requerimientos de los clientes; aplicando tecnología gerencial avanzada sobre planeación, organización, administración y control
- Elaborar y presentar informes periódicos para los entes de control y Junta Directiva cuando sean requeridos

#### 3.7.2 Jurídica

Optimizar la prestación de las funciones públicas registrales, ofreciendo servicios de alta calidad que satisfagan eficazmente las necesidades del sector empresarial, mediante el uso efectivo y eficaz de los recursos y la asesoría jurídica a los empresarios.

Asesorar jurídicamente a la Cámara de Comercio de Ibagué, cuando sean requeridos conceptos relacionados con temas inherentes a la entidad, así como el fomento en la comunidad empresarial de la solución de conflictos por las vías alternativas de la conciliación y el arbitraje.

#### Funciones del área

- Registros públicos
  - Acreditar y hacer pública la calidad de los comerciantes
  - Llevar registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en el inscritos tal como se provee en el código de comercio.
  - Administración y recaudo de los recursos públicos
- Apoyo empresarial
  - Prestar servicios de asesoría jurídica a los afiliados que soliciten y sean exclusivos a su actividad mercantil.
  - Promoción del crecimiento económico de la región a través del apoyo en la creación de empresas y la asesoría desde el ámbito legal
  - ➤ CAE Centros de Atención Empresarial, poner a disposición del sector productivo, la posibilidad de realizar en un solo lugar todos los trámites que deben surtir a los empresarios al momento de constituirse y formalizarse.

#### Conciliación

Es un mecanismo para la solución de conflictos por medio del cual dos o más partes manifiestan sus intereses y necesidades asistidas por un tercero neutral y calificado

denominado conciliador, con quien intercambian ideas y propuestas que permitan resolver las diferencias que estas tienen.

#### Arbitraje

Es un mecanismo mediante el cual las partes involucradas en un conflicto delegan la solución de este en un número impar de abogados denominados árbitros, quienes tienen la facultad de administrar justicia y profieren una sentencia que se denomina laudo arbitral.

#### Amigable Composición

Es el mecanismo de solución de conflictos mediante el cual dos o más personas le encomiendan a uno o varios terceros que actúan como sus mandatarios, la resolución del conflicto que los enfrenta. Estas personas se denominan amigables componedores y cuentan con un reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral para decidir la forma en que deben resolverse las controversias.

#### 3.7.3 Competitividad e Innovación Empresarial y Regional

Acompañar y asistir a los empresarios en los procesos de mejoramiento empresarial, contribución en los programas del área Competitividad en la planeación, ejecución, integración y control de las ruedas de negocios de los clústeres y otros sectores empresariales, así como de las misiones de compradores y proveedores, según la necesidad empresarial definida y consolidar redes y alianzas con instituciones públicas y organizaciones nacionales e internacionales del sector privado, para aumentar los servicios, inversión e impactos en la creación y formalización de empresas.

#### Funciones del área

- Emprendimiento
  - Fomento cultura emprendedora en Instituciones Educativas.
  - > Programas de fortalecimiento de emprendedores en edad temprana.
  - Participación en escenarios comerciales para emprendedores.
  - Acompañamiento en la estructuración de modelos de negocios.

#### Asociatividad Regional

- Fortalecimiento de unidades productivas en los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué.
- Adecuación de oferta mediante la gestión de servicios complementarios: Invima, Código de Barras, Mejoramiento de imagen y Registro de Marca.
- ldentificación de la oferta y la demanda (productos agropecuarios).

#### Formalización

- Asesoría en proceso de Registro Mercantil.
- Acceso a Rutas de Servicios para empresarios formales y legales.

- Asesoría en procesos de contratación laboral.
- > Requisitos y permisos para operar de acuerdo con la actividad económica.

#### Gestión de la Innovación

- Estructuración ideas y modelos de negocio.
- Metodologías y herramientas de Innovación.
- Fomento de la innovación en las organizaciones.

#### Fortalecimiento Empresarial

- Orientación y acompañamiento en adecuación de la oferta (registro de marca, código de barras).
- Participación en escuelas financieras (seminarios de organización básica financiera).
- Desarrollo del programa microfranquicias "Una oportunidad empresarial a su alcance".

#### Internacionalización

- Asesoría a empresarios en temas de exportación e importación.
- Programas de formación en comercio exterior sectorizados.
- > Participación en escenarios comerciales (nacionales e internacionales).

#### Clústeres

La filosofía Clúster involucra innumerables medidas de apoyo, desde todos los ámbitos, empresariales y gubernativos, nacionales e internacionales que se han revelado como un potente instrumento de modernización e internacionalización empresarial.

#### Clúster de Turismo y Cultura

- Trabaja en la articulación del sector, el fortalecimiento del tejido empresarial y la promoción de la región como destino turístico, generando oportunidades de negocios para las empresas y consolidando el producto turístico.
- Articulación de iniciativas programas y proyectos en el sector turístico.
- Orientación general en Norma Técnicas Sectoriales de Turismo.
- Asesora a prestadores de servicios turísticos en temas relacionados con el desarrollo de su actividad comercial.
- Formación empresarial para sector cultural y creativo.
- Apoyo para el acceso a mercados para sector cultural y creativo.
- > Eventos de Promoción Cultural y Comercial.
- Conferencias, talleres, encuentros informativos para el sector cultural y creativo.

#### Clúster de Moda y Confección

- Fortalecimiento del sector moda y confección, mediante el desarrollo de programas.
- Alianzas estratégicas y Networking.

- Co-creación.
- Gestión eventos comerciales especializados.
- Participación de ferias y misiones.

#### Investigaciones

Gestionar, diseñar, e implementar estudios de investigación y publicaciones empresariales de la Cámara de Comercio de Ibagué, así como la captura, organización y producción de información para los clientes externos e internos a la institución.

#### Proyectos

Idear, estructurar y gestionar proyectos y/o convenios que permitan a la Cámara de Comercio de Ibagué la obtención de recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

#### 3.7.4 Comercial y Mercadeo

Programar y ejecutar planes de capacitación con el fin de satisfacer las necesidades de formación presentes y potenciales de los empresarios y de la comunidad en general.

Realizar la oferta del portafolio de servicios de la entidad, mediante estrategias de promoción y comunicación lideradas por el Subdirector Comercial.

#### Funciones del área

- Formación Empresarial
  - Educación continuada a través de alianzas y convenios con Universidades prestigiosas del país.
  - Formación a la medida
  - Actualización empresarial y regional

#### Procolombia

A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios

#### Afiliados

- Brindar beneficios especiales a grupo de comerciantes en calidad de persona natural o jurídica matriculada que cumpla las obligaciones del comerciante.
- Compone un ofrecer un estatus especial, que distingue al empresario, frente a las demás personas matriculadas en la Cámara de Comercio de Ibagué

#### 3.7.5 Administrativa y Financiera

Potenciar la eficiencia, consistencia y actividades de soporte de la red de procesos de la Cámara de Comercio de Ibagué, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la Entidad para desempeñarse de manera efectiva.

#### Funciones del área

#### Talento Humano

Seleccionar, vincular, mantener y promover el talento humano de la Cámara de Comercio de Ibagué, incentivando su crecimiento y bienestar personal e institucional. Asegurar que el personal sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas a la misión del cargo, basados en principios de igualdad, calificación y méritos.

#### Contable y Financiero

Establecer los principios de presentación del efectivo y equivalentes de efectivo y describir los requerimientos para la preparación del estado de flujos de efectivo considerando la clasificación de los movimientos del efectivo en actividades de operación, inversión y de financiación

#### Gestión Documental

Administrar y gestionar la información documentada de la Cámara de Comercio de Ibagué, conforme a las fases del ciclo vital de los documentos establecidos por la ley 594 del 2000 "Por medio de la cual se dicta la Ley general de archivos y se dictan otras disposiciones".

#### Sistemas

Mantener a disposición los servicios tecnológicos y de información en la Cámara de Comercio de Ibagué, que contribuyan a la eficiencia de los procesos administrativos de la entidad.

#### Compras

Garantizar adecuadamente las especificaciones de compras y servicios en la Cámara de Comercio de Ibagué, mediante la búsqueda, selección y evaluación, de proveedores y contratistas para la adquisición de bienes y servicios.

#### 3.8 Sedes, Gestores y Servicios de la Cámara

Actualmente la Cámara de Comercio de Ibagué, cuenta con las siguientes sedes y servicios:

Tabla 2: Disponibilidad de Servicios en las Sedes y Gestores de la CCI

| Tabla 2: Disponibilidad de Servicios en las Sedes y Gestores de la CCI   |                |           |                  |                                   |  |
|--|----------------|-----------|------------------|-----------------------------------|--|
| SERVICIO   | Sede Principal | Sede Aqua | Gestor Cajamarca | Gestor Venadillo-<br>Santa Isabel | Gestor Anzoátegui-<br>Alvarado-Piedras |
| Registro Mercantil   |                |           |                  |                                   |  |
| 1.1 Registro de libros apertura:   | Χ              | Χ         | Χ                | Х                                 | Х                                      |
| 1.2 Registro de la economía solidaria  | Χ              | Χ         | Χ                | Χ                                 | X                                      |
| 1.3 Registro de entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior que establezcan negocios permanentes en Colombia: | X              | Х         | Х                | Х                                 | Х                                      |
| 1.4 Registro nacional público de las personas<br>naturales y jurídicas que ejerzan la actividad<br>de vendedores de juegos de suerte y azar:               | X              | X         | Х                | X                                 | X                                      |
| 1.5 Registro Nacional de Turismo (RNT)   | Χ              | Χ         | Χ                | Χ                                 | X                                      |
| 1.6 Registro Unico de Proponentes  | Χ              | Χ         | X                | Χ                                 | Χ                                      |
| 1.7 Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro   | Χ              | Χ         | X                | Χ                                 | X                                      |
| 1.8 RUNEOL   | Χ              | Χ         | Χ                | Χ                                 | X                                      |
| 1.9 Renovación de la matricula o de la inscripción   | Χ              | Χ         | X                | Χ                                 | X                                      |
| 2. Asesorías Empresariales   |                |           |                  |                                   |  |
| 2.1 Asesoría en trámites de registros públicos:  |                | X         | X                | Χ                                 | X                                      |
| 2.2 Asesoría en apoyo empresarial:   |                | Χ         | X                | Χ                                 | X                                      |
| 2.3 Asesoría jurídica:   |                | X         | X                | Χ                                 | X                                      |
| Capacitación Empresarial   |                | Χ         | Χ                | Χ                                 | X                                      |
| 4. Afiliación  |                | Χ         | X                | Χ                                 | X                                      |
| 5. Métodos alternos de solución de conflictos  | X              | X         | X                | X                                 | X                                      |
| 6. Investigaciones y publicaciones empresariales   | X              | X         | X                | X                                 | X                                      |
| 7. Competitividad  | Χ              | X         | X                | Χ                                 | X                                      |

#### 3.9 Relacionamiento con las partes interesadas

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización es considerado una parte interesada o *stakeholder* (Freeman, 1984, citado por Mitchell *et al.*, 1997, p. 856). Uno de los aspectos fundamentales de la gestión estratégica es el relacionamiento directo y continuo con los actores sectoriales, con el ánimo de identificar y entender mejor sus necesidades. Entre los grupos de interés de la CCI se encuentran:

- Junta Directiva:
- Empresarios registrados

- Empresarios Afiliados
- Funcionarios
- Entes de control
- Proveedores
- Comunidad en general
- Instituciones gubernamentales
- Gremios
- Academia
- Red Cameral
- Grupos empresariales

# 4. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Tomando como insumo el diagnóstico institucional realizado, los aportes del panel de expertos, el resultado del análisis de variables estratégicas, y el direccionamiento estratégico, se han obtenido los siguientes resultados.

#### 4.1 Propósito Superior

Ser una agencia de desarrollo regional y aliado estratégico para el fortalecimiento sostenible del tejido empresarial, conectando oportunidades y contribuyendo al mejoramiento del entorno para los negocios en la región

#### 4.2 Factores de Cambio

Una vez definido el propósito superior, el siguiente paso identifica, mediante una consulta directa con los expertos a partir de una lluvia de ideas, los elementos que definen el comportamiento actual y potencial de la Cámara de Comercio de Ibagué y que pueden influir en su productividad y competitividad; estos elementos se denominan factores de cambio y se fundamentaron por su naturaleza misional, otros de obligatorio cumplimiento por normatividad y adicionalmente, aquellos que pueden impulsar en desarrollo institucional.

A continuación, se presentan las variables identificadas, en total que constituyeron la base del conjunto de variables relevantes que motivan al análisis un mejor desempeño de las capacidades institucionales:

Tabla 3: Factores de Cambio identificados en el taller con expertos

| Factor de cambio                     | Definición  |  |  |  |
|--------------------------------------|---|--|--|--|
| Reputación<br>corporativa            | Es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés – stakeholders –, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos |  |  |  |
| Administración eficiente de recursos | Es la capacidad de obtener los mayores resultados completando las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles.   |  |  |  |
| Simplificación de tramites           | Reducción de obstáculos, procesos que afectan negativamente el tiempo y costo de los usuarios y funcionarios, además la implementación de mejora continua en los procesos   |  |  |  |
| Ingresos privados                    | Ingresos generados en las demás actividades diferentes al manejo de los Registros Públicos y servicios delegados por el Estado.   |  |  |  |
| Clima laboral                        | Es la satisfacción de los trabajadores al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina  |  |  |  |
| Innovación y PI                      | Introducir productos (bienes y servicios) nuevos y valiosos en el mercado, es decir, el que media desde la idea o formulación del   |  |  |  |

| Factor de cambio                        | Definición  |
|---|---|
|   | concepto inicial hasta el lanzamiento de un producto nuevo o perfeccionado en el mercado, o al resultado de dicho proceso, para dar respuesta a las necesidades explícitas o implícitas de los clientes actuales o potenciales.   |
| Generación de empleo en el territorio   | Se refiere a todas las actividades que se pueden desarrollar para estimular la generación de empleo a partir de apoyar proyectos, planes de desarrollo del territorio   |
| Talento humano<br>productivo            | se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.                                  |
| Control Interno y<br>gestión del riesgo | Proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad, a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones |
| Servicios de apoyo operativo            | Servicios internos o externos necesarios para la optimización de labores operativas.  |
| Entorno Competitivo                     | Es contribuir al desarrollo competitivo de la región, a partir del mejoramiento del índice de competitividad  |
| Virtualización                          | Implementación de nuevas tecnologías de alta calidad y confiables, que contribuyan a la simplificación de trámites, disminución de tiempos y mejoramiento de la eficiencia en la prestación del servicio y en los procedimientos administrativos de la institución.   |
| I+D+i+T                                 | Enmarca todo el desarrollo de Investigación, Desarrollo e innovación en los procesos institucionales  |
| Transformación Digital                  | Es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos en los procesos camerales.   |
| Fidelización de<br>Afiliados            | Ofrecer servicios y productos en beneficio de los empresarios, como Estrategia, para que continúe usándolos y permanezca afiliada a la entidad  |
| Infraestructura física                  | Conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que la organización pueda funcionar o bien para que una actividad misional se desarrolle efectivamente.   |
| Servicio al Cliente                     | Desarrollo de las habilidades de profesionales en servicio, sensibles a las necesidades de sus clientes y con herramientas tangibles para facilitar el acoplamiento entre los requerimientos del cliente referente a los propósitos misionales de entidad   |
| Atracción de inversión                  | Apoyar a inversionistas que están explorando oportunidades, atraídos por el excelente talento humano, el entorno de negocios favorable, para invertir y localizar empresas en la ciudad   |

| Factor de cambio                             | Definición  |
|--|---|
| Formación                                    | Actividades realizadas con el objetivo de fortalecer las competencias laborales de los individuos. Esta formación puede ser de tipo presencial, virtual, a nivel de pregrado, posgrado o por competencias, al igual que su acceso puede ser con costo o gratuito  |
| Infraestructura<br>Sostenible                | Entendida como aquella que soporta la estructura social, económica y ambiental de un modo integrador y de forma que no quede ninguna de ellas favorecida en detrimento de las demás.  |
| Gestión de talento<br>humano                 | Conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional y la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra. |
| Servicios<br>Empresariales                   | Se refiere a todos los servicios ofrecidos con alto valor agregado y los que se puedan crear para fortalecer el portafolio de la entidad a partir de sus objetivos misionales y las necesidades de las empresas, mejorando las condiciones y competencias del sector empresarial  |
| Automatización de tareas                     | Es el conjunto de métodos que nos permiten simplificar tareas repetitivas para alivianar la carga laboral y evitar errores por fatiga   |
| Formalización                                | Acompañamiento y cumplimiento del proceso gradual que inicia con el registro mercantil y continúa con el cumplimiento de los aspectos; seguridad social para usted y/o sus colaboradores, aspectos tributarios, llevar una contabilidad y requisitos normativos generales o específicos para su actividad económica en particular.  |
| Infraestructura<br>Tecnológica               | La infraestructura tecnológica agrupa y organiza el conjunto de elementos tecnológicos que integran los servicios o productos, soportan las operaciones de una organización o sustentan una operación   |
| Servicios jurídicos                          | La asesoría jurídica cubre temáticas tales como formas e implicaciones legales para constituir una empresa, registro de marcas, realización de contratos comerciales, entre otras.  |
| Calidad de la información de los empresarios | Se refiere al portafolio de servicios de información, el cual se enfoca en: apoyar su gestión comercial con Bases de datos y disminuir el riesgo en las transacciones comerciales al verificar la información empresarial   |
| Generación de conocimiento                   | Se refiere el proceso sistemático de detectar seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de tomar decisiones a partir de la realidad empresarial, territorial, tecnológica, social, ambiental, entre otras   |

| Factor de cambio                                     | Definición   |
|--|--|
| Internacionalización                                 | Se refiere al apoyo a las empresas que quieren internacionalizar su producto o servicio, para lo cual se diseñan un plan de trabajo que incluye fortalecimiento empresarial, análisis de mercados y potencialidad de la empresa y producto frente a los mercados seleccionados de acuerdo con las necesidades de cada empresa.   |
| Emprendimiento                                       | Se refiere a una actividad nueva que hace un individuo, con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado.   |
| Gestión Documental                                   | Entiéndase como la captura, almacenamiento y recuperación de documentos. Para muchas organizaciones, este proceso consume mucho tiempo, por lo que se analizan las posibilidades de mejorar el proceso.  |
| Valor agregado a<br>partir de bases de<br>datos      | Capacidad de realizar procesos de big data para crear informes<br>a la medida de las exigencias del mercado, a partir del uso de<br>las bases de datos de la entidad   |
| Desarrollo Regional                                  | Se entiende como el aporte de la gestión y procesos misionales<br>para generar riqueza económica y convertirla en bienestar<br>social a partir de apoyo a iniciativas y fortalecimiento<br>empresarial   |
| Alianzas estratégicas                                | Suma de esfuerzos y fortalezas institucionales que contribuyan al mejoramiento del entorno competitivo, fortalecimiento empresarial y al cumplimiento de objetivos y metas de las partes.  |
| Relacionamiento con<br>grupos de interés             | Interacción activa y participativa con los grupos de interés (empresarios, proveedores, estado, colaboradores, comunidad y usuarios) que promueva un ambiente de confianza, la creación de valor compartido y el fomento de la responsabilidad social empresarial.   |
| Infraestructura flexible                             | Capacidad institucional de adaptar la infraestructura física y tecnológica a los continuos cambios del entorno, y a las necesidades del sector empresarial.  |
| Métodos Alternativos<br>de Solución de<br>Conflictos | Diversificación, promoción y comercialización de Métodos<br>Alternativos de Solución de Conflictos   |
| Economía Naranja                                     | Articulación con el plan de gobierno actual relacionado con el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual  |
| Gestión pública efectiva                             | Contribución desde la entidad al desarrollo de la región a través de programas, investigaciones y veeduría   |
| Productividad clúster                                | Facilitan que los empresarios se conecten y encuentren complementariedades y sinergias con universidades, gobiernos y otros empresarios, para mejorar la estrategia de sus negocios y el entorno del clima de inversión en la región.  Estas iniciativas buscan incidir en la productividad de las empresas y en la creación de mejores condiciones de competitividad para cada sector económico que las define. |

| Factor de cambio                                 | Definición   |
|--|--|
| Valor agregado o<br>transformación<br>productiva | Se refiere a entender las fortalezas productivas de la región y<br>generar valor agregado y en consecuencia se promueva el<br>desarrollo económico de la región                                |
| Gestión Tics                                     | Se refiere a la implementación de tecnologías de la información y la comunicación en los diferentes procesos de la entidad, que permita maximizar la efectividad de las actividades misionales |

#### 4.3 Variables Estratégicas

Tomando como ejes direccionadores el propósito superior, la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Regional de Competitividad del Tolima, la agenda de la red cameral frente al nuevo Gobierno propuesta por Confecámaras y el Conpes 3956, se hace importante priorizar los factores de cambio de manera que se logre identificar aquellas de mayor pertinencia, a las que se denominan "variables estratégicas", estás permitirán la construcción de los objetivos estratégicos, este resultado se alcanzó solicitándole a los expertos, que calificaran la importancia de cada uno de los factores de cambio empleando la técnica del "Ábaco de Régnier"<sup>1</sup>, que consiste en determinar el nivel de importancia por medio de tres valores.

Las variables estratégicas de este ejercicio se muestran a continuación:

- 1. Confianza de los empresarios
- 2. Servicio al cliente
- 3. Desarrollo local y regional
- 4. Gestión pública efectiva
- 5. Generación de conocimiento
- 6. MASC
- 7. Atracción de inversión
- 8. Valor agregado
- 9. Emprendimiento
- 10. I+D+i en las empresas
- 11. Fortalecimiento empresarial
- 12. Internacionalización
- 13. Formación y entrenamiento del capital humano
- 14. Transformación digital de los empresarios
- 15. Formalización
- 16. Ingresos privados
- 17. Fidelización de afiliados
- 18. Gestión del recurso humano y Clima laboral
- 19. Transformación digital de la CCI

Está técnica se caracteriza por utilizar un código muy sencillo, conocido por todos, y además tiene la virtud de permitir indicar de manera simbólica la argumentación de los expertos.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> François Régnier, médico y economista. En 1975 dio a conocer una técnica que podía reemplazar el Delphi sin necesidad de acudir a la precisión matemática exigida por Helmer y Dalkey, además, podía servir para cumplir otras funciones dentro del proceso prospectivo, como priorización de ítems cuando se requiere elegir los factores claves o jerarquización de acciones para alcanzar el escenario apuesta.

#### 4.4 Objetivos Estratégicos

A partir del propósito superior, se les solicitó a los expertos, identificaran los objetivos estratégicos los cuales son los fines desarrollados a nivel estratégico, teniendo en cuenta, sostenibilidad, Calidad en los procesos misionales y aporte estratégico de la entidad al desarrollo de la región.

A continuación, presentamos las formulaciones estratégicas resultado del ejercicio con el panel de expertos.

- OBJ1: Fortalecer la presencia institucional frente a los grupos de interés para ser un aliado estratégico de la región: Hace referencia a generar la capacidad de "relacionamiento con intención" en los distintos escenarios a nivel nacional e internacional. Incluye la identificación y caracterización de los stakeholders y sus necesidades e igualmente, el despliegue de la estrategia a través de las de la sinergia con dichos grupos de interés, visibilizando los resultados y la gestión sostenible de la CCI.
- OBJ 2: Mejorar el entorno de negocios en la región: En este objetivo, se busca el aumentar la sinergia entre los diferentes agentes generadores de desarrollo en la región, tanto gubernamentales, privados y sociedad en general, para establecer un entorno favorable que impulse nuevos negocios y consolide el tejido empresarial actual.
- OBJ 3: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda: Hace referencia
  a proveer los servicios requeridos por los usuarios de acuerdo a la razón misional de la
  CCI, en el tiempo definido y con la calidad esperada. Este objetivo está fuertemente
  atado al conocimiento de los usuarios y el constante relacionamiento con ellos para
  garantizar que los productos, servicios y sus características cumplan con sus
  expectativas y necesidades.
- OBJ4: Garantizar la sostenibilidad de la entidad: Este objetivo estratégico se enfoca principalmente en la identificación y generación de productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los diferentes grupos de interés, apoyado en los canales que tiene la Cámara con sus afiliados, estableciendo un dialogo directo, que permitan conocer las expectativas, atender las inquietudes y fortalecer los lazos con los empresarios de la región. Estas iniciativas, a su vez posibiliten el aumento de los recaudos y al mismo tiempo, lograr la capacidad financiera y la sostenibilidad de la entidad.
- OBJ5: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales: Hace referencia al desarrollo aquellas capacidades institucionales que son soporte estratégico para el cumplimiento de la misión. Dichas capacidades son transversales a la organización y apalancan el logro del propósito estratégico desde la eficiencia y la eficacia en la prestación en las líneas de servicio para aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios.

#### 4.5 Alineación entre los objetivos estratégicos y las variables estratégicas

Los objetivos estratégicos se soportan de las variables estratégicas, siendo estas los elementos que permiten centrar la construcción de estrategias que se descompondrán en tácticas y finalmente serán el insumo para cimentar el plan de acción.

La alineación de las variables estratégicas y los objetivos se presentan a continuación: Tabla

4: Distribución de las Variables Estratégicas por Objetivos Estratégicos

| Objetivos estratégicos  | Variable estratégica                         |  |
|---|--|--|
| Fortalecer la presencia institucional frente                        | Confianza de los empresarios                 |  |
| a los empresarios para ser un aliado estratégico de la región       | Servicio al cliente                          |  |
|   | Desarrollo local y regional                  |  |
| Majarar al antarna da nagacias en la                                | Gestión pública efectiva                     |  |
| Mejorar el entorno de negocios en la región                         | Generación de conocimiento                   |  |
| Togion  | MASC   |  |
|   | Atracción de inversión                       |  |
|   | Valor agregado                               |  |
|   | Emprendimiento                               |  |
|   | I+D+i en las empresas                        |  |
| Fortalecer el sector empresarial de                                 | Fortalecimiento empresarial                  |  |
| acuerdo a la demanda  | Internacionalización                         |  |
|   | Formación y entrenamiento del capital humano |  |
|   | Transformación digital de los empresarios    |  |
|   | Formalización                                |  |
|   | Ingresos privados                            |  |
| Covertines le costenibilided de le entided                          | Fidelización de afiliados                    |  |
| Garantizar la sostenibilidad de la entidad                          | Gestión del recurso humano y Clima laboral   |  |
|   | Transformación digital de la CCI             |  |
| Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales | Calidad de la información de los empresarios |  |

# 4.6 Estrategias y tácticas

Para que el propósito formulado por los expertos, se pueda lograr, se requiere llevar a cabo unas estrategias. En el ámbito de este trabajo, entiéndase como estrategia como relación de un objetivo resulta necesariamente de las variables priorizadas y las tácticas describen la forma en que se va a desarrollar o ejecutar las acciones para conseguir el objetivo.

A continuación, se presenta las diferentes estrategias planteadas en relación a sus variables estrategias y tácticas.

# 4.6.1 OBJ1: Fortalecer la presencia institucional frente a los grupos de interés paraser un aliado estratégico de la región

Tabla 5: Estrategias, Tácticas del objetivo: Fortalecer la presencia institucional frente a los

grupos de interés para ser un aliado estratégico de la región.

| Variable<br>estratégica      | Estrategia   | Táctica   |
|------------------------------|--|---|
| Confianza de los empresarios | Fortalecer los lazos de confianza con los empresarios  | Implementar un plan de construcción de confianza                                |
| Servicio al cliente          | Mejorar continuamente los procesos internos para garantizar la calidad en la prestación de servicios | Garantizar calidad en la prestación de servicios                                |
|                              | Mejorar la eficacia de los trámites registrales  | Reducir tiempo de respuesta<br>para la inscripción de<br>documentos registrales |

### 4.6.2 OBJ 2: Mejorar el entorno de negocios en la región

Tabla 6: Estrategias, Tácticas del objetivo: Mejorar el entorno de negocios en la región.

| Variable<br>estratégica        | Estrategia  | Táctica   |  |
|--------------------------------|---|---|--|
| Desarrollo<br>local y regional | Contribuir al desarrollo competitivo de la región   | Gestionar el mejoramiento de los indicadores de competitividad  |  |
| Gestión<br>pública<br>efectiva | Contribuir al fortalecimiento regional de la gestión pública efectiva a través de acciones propositivas, de sensibilización y de veeduría | Participar en la construcción y realizar seguimiento a los Planes de  |  |
| Generación de conocimiento     | Generar conocimiento como base para proponer política pública que mejore el entorno de negocios y que fortalezca al sector productivo     | Formular y desarrollar estudios sectoriales cuyo resultado sirva de base para la toma de decisiones y el diseño de políticas orientadas al desarrollo del tejido empresarial de la jurisdicción |  |
|                                |   | Suministrar información a la medida a funcionarios CCI y a la institucionalidad pública y privada que sirva de base para diseñar programas y proyectos de sus respectivos planes de acción.     |  |

| Variable<br>estratégica | Estrategia  | Táctica   |
|-------------------------|---|---|
| MASC                    | Promover la cultura de la sana convivencia, a través del fortalecimiento y ampliación de servicios del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición | Aumentar el valor de los ingresos por servicios del centro de conciliación                            |
| Atracción de inversión  |   | Elaborar programas o proyectos que<br>promuevan el establecimiento de<br>nuevas empresas en la región |

# 4.6.3 OBJ 3: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda

Tabla 7: Estrategias, Tácticas del objetivo: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda

| Variable estratégica                         | Estrategia  | Táctica   |
|--|---|---|
| Valor agregado                               | Incentivar la generación<br>de valor agregado<br>aprovechando las<br>fortalezas productivas de<br>la región     | Realizar acompañamiento e intervención para generar valor agregado en las empresas        |
| Emprendimiento                               | Fortalecer la generación de emprendimientos en la región  |   |
| I+D+i en las empresas                        | Promover la I+D+i en las empresas   | Generar procesos de innovación en las empresas  |
| Fortalecimiento empresarial                  | Fortalecer el tejido empresarial, institucional y social, para el desarrollo empresarial rentable y sostenible. | Gestionar recursos para el fortalecimiento empresarial  Generar capacidades empresariales |
| Internacionalización                         | Generar procesos de internacionalización en las empresas  | Elaborar e implementar planes exportadores en las empresas                                |
| Formación y entrenamiento del capital humano |   | programas de formación de acuerdo a las necesidades                                       |

| Variable estratégica                      | Estrategia  | Táctica  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | formación pertinente para<br>el trabajo de acuerdo a las<br>necesidades del mercado |  |  |  |
| Transformación digital de los empresarios | Generar procesos de transformación digital en las empresas                          | Implementar planes de transformación digital en las empresas         |  |  |
| Formalización                             | Promover la formalización empresarial   | Incrementar la eficacia en los procesos de formalización empresarial |  |  |

# 4.6.4 OBJ4: Garantizar la sostenibilidad de la entidad

Tabla 8: Estrategias, Tácticas del objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la entidad

| Variable<br>estratégica             | Estrategia Táci  |   |  |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Ingresos privados                   | Administrar los recursos para garantizar las actividades programadas y tener provisión para las necesidades futuras                                      | Garantizar el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de los ingresos privados                   |  |
| Fidelización de afiliados           | Generar satisfacción en los empresarios para mantener y aumentar el número de afiliados  | Fortalecer y ampliar el portafolio de servicios que beneficia a los afiliados Incrementar el número |  |
|                                     | ,  |   |  |
| Transformación<br>digital de la CCI | Integrar tecnologías digitales en la institución, para optimizar procesos, mejorar la competitividad, ofrecer valor agregado a los clientes y mejorar la | organizacional  Aumentar el número de procesos sistematizados                                       |  |
|                                     | experiencia del usuario en la realización de trámites y adquisición de servicios   | Incrementar el uso de los tramites virtuales  |  |

# 4.6.5 OBJ5: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales

Tabla 9: Estrategias, Tácticas del objetivo: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales

| Variable estratégica                         | Estrategia   | Táctica  |
|--|--|--|
| Calidad de la información de los empresarios | Garantizar la integridad de la información registral reportada por el empresario | Mejorar la eficiencia en los<br>procesos registrales |

#### 4.7 Metas

A partir de las tácticas definidas se plantearon las metas que se relacionan a continuación para cada objetivo estratégico.

# 4.7.1 OBJ1: Fortalecer la presencia institucional frente a los grupos de interés paraser un aliado estratégico de la región

Tabla 10: Metas, Líneas base del objetivo: Fortalecer la presencia institucional frente a los

grupos de interés para ser un aliado estratégico de la región

| Meta  | Línea Base  |
|---|---|
| 92% de percepción positiva de los empresarios   | 87%   |
| 94% de satisfacción de los clientes en la prestación de los servicios                 | 83%   |
| 10% de reducción de tiempo de respuesta para la inscripción de documentos registrales | matricula: 1 día<br>documentos: 3 días<br>proponentes: 5 días |

# 4.7.2 OBJ 2: Mejorar el entorno de negocios en la región

Tabla 11: Metas, Líneas base del objetivo: Mejorar el entorno de negocios en la región

| Table 11. Wetas, Elifeas base del objetivo. Mejoral el elitorno de negocios en la region  |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Meta  | Línea Base   |  |  |
| Puntaje IDC, Mayor o igual al promedio del año  | 4,51   |  |  |
| 10 acciones propuestas y ejecutadas en los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal   | 0  |  |  |
| 60 estudios realizados sobre el tejido empresarial y temas coyunturales   | 11 estudios realizados<br>en 2018<br>12 estudios a realizar<br>en 2019 |  |  |
| Suministrar el 100% información a la medida a funcionarios CCI y a la institucionalidad pública y privada que sirva de base para diseñar programas y proyectos de sus respectivos planes de acción. | 100%   |  |  |

| Meta   | Línea Base   |
|--|--|
| \$1.156.000.000 por venta de servicios del centro de conciliación. | 2015: 114.670<br>2016: 101.961<br>2017: 147.802<br>2018: 126.340 |
| Inversiones gestionadas por valor de \$50.000.000.000              | 0  |

# 4.7.3 OBJ 3: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda

Tabla 12: Metas, Líneas base del objetivo: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda

| Meta   | Línea Base    |
|--|---------------|
| 26% de las empresas atendidas con productos y/o servicios con  | 11%           |
| valor agregado generado  |               |
| 40% de las iniciativas de negocios identificadas con modelos de negocio perfilados   | 32%           |
| 9% de los nuevos registrados atendidos con programas de emprendimiento   | 4%            |
| 20% de empresas atendidas generan procesos de innovación   | 16,70%        |
| 50% de empresas orientadas en innovación con prototipos desarrollados  | 45%           |
| Recursos gestionados a través de proyectos y/o convenios para el fortalecimiento empresarial por valor de \$10.000.000.000   | 3.200.000.000 |
| 5.000 empresarios atendidos con programas de fortalecimiento empresarial.  | 624           |
| 22,5% de empresas orientadas para exportar con planes exportadores elaborados e implementados.   | 10%           |
| 19.500 de personas formadas a través de la oferta de formación académica superior, formación continua y programas de formación pertinente para el trabajo ofertada por la CCI de acuerdo a las necesidades del mercado | 3191          |
| 33% de las empresas atendidas con planes de transformación digital implementadas.  | 20%           |
| 50% de las unidades productivas identificadas e intervenidas con acompañamiento en proceso de formalización empresarial.   | 31%           |

#### 4.7.4 OBJ4: Garantizar la sostenibilidad de la entidad

Tabla 13:Metas, Líneas base del objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la entidad

| Table To. Words, Emode base del objetivo. Carantizar la sostembri |                      |
|---|----------------------|
| Meta  | Línea Base           |
| Valor de los ingresos privados equivalen al 30% del valor total   | 100/                 |
| de los ingresos públicos y privados                               | 10%                  |
| 80% de renovación de afiliados                                    | 80%                  |
| 63% de potenciales afiliados, afiliados                           | 45%                  |
| 90% el plan de capacitación desarrollado                          | 84%                  |
| 70% del cliente interno muy satisfecho                            | 56,6% Muy Satisfecho |
| 38,5% de los de procesos de la CCI sistematizados                 | 7,70%                |
| 30% de transacciones realizadas en canales virtuales              | 169/                 |
| disponibles   | 16%                  |

### 4.7.5 OBJ5: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales

Tabla 14: Metas, Líneas base del objetivo: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales

| Meta  | Línea Base |
|---|------------|
| Reducir al 4% los productos no conforme en los procesos registrales | 6%         |

# 4.8 Proyectos Estratégicos

Una vez definidos los objetivos estratégicos, sus estrategias y tácticas, la Cámara de Comercio de Ibagué definen 6 proyectos estratégicos con los que impulsará el cumplimiento de las metas planteadas, y los cuales se relacionan a continuación:

#### 4.8.1 Think Tank Centro de Pensamiento Empresarial

En el marco del fortalecimiento de la competitividad empresarial del territorio se hace fundamental establecer políticas y esfuerzos que permitan a la Cámara robustecer su imagen como actor estratégico, mediante el aporte de información de calidad a partir de nuevas iniciativas o también conocido como fábrica de ideas estratégico que facultando a los entes regionales y locales contar con información oportuna para la toma de decisiones, facilitando el diseño de políticas y estrategias en pro de impactar la realidad social, normativa y económica del territorio.

#### 4.8.2 Invest In Tolima

Invest in Tolima gestionará una estrategia proactiva para posicionar a la ciudad y la región como el destino ideal para las empresas extranjeras, siendo una agencia público privada que, con base en una estrategia de posicionamiento internacional, promoverá de manera

activa la inversión extranjera en la ciudad para la generación de oportunidades de negocio, progreso, desarrollo social y económico para los tolimenses y colombianos.

La principal misión será apoyar a inversionistas que están explorando oportunidades en la ciudad de Ibagué y el departamento del Tolima.

Para tales fines, se deberá contar con un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos en diversos sectores económicos, lo que permitirá atender a posibles inversionistas con información y asesoría de valor agregado.

Estos servicios especializados, se destacarán por ser libres de todo costo y con total confidencialidad, para cada etapa de su proceso de inversión, distribuidos en las siguientes fases:

#### a. Durante la fase de exploración

- Información general, sectorial y a la medida
- Preparación de agendas para conocer las oportunidades que ofrece la ciudad
- Visitas a inversionistas instalados
- Reuniones con proveedores de servicios profesionales
- Reuniones con universidades y centros de capacitación
- Reuniones con autoridades gubernamentales

#### b. Durante la fase de instalación

- Orientación general para la puesta en marcha de operaciones
- Asistencia con trámites y regulaciones
- Contactos con potenciales proveedores y socios

#### c. Durante la fase de operación

- Seguimiento a la evolución de su negocio
- Acompañamiento en la expansión de sus operaciones
- Encadenamiento con otras empresas
- Acciones para el mejoramiento continuo del clima de negocios

#### 4.8.3 Centro De Innovación Empresarial

El mundo empresarial está enfrentando un panorama de cambio, uno en el que la tecnología juega un rol trascendental. El Centro de innovación tendrá la misión de acompañar a las compañías en su transformación aportando nuevas soluciones.

El Centro de innovación aportará numerosas investigaciones o proyectos relacionados con una gran variedad de áreas, pero, por lo general, cubrirá las siguientes actividades y servicios:

• Actividades principales o nucleares: son las que tienen que ver con asesorías, consultorías, asistencia, soporte o captación.

- I+D+i y otros proyectos docentes o investigativos: servicios relacionados con la ciencia y la tecnología, proyectos de investigación, divulgación, estudios relacionados, etc.
- Otros: metodologías, modelos, publicaciones
- Desarrollo de productos tecnológicos: prototipos, fórmulas, software, circuitos integrados, diseños industriales, entre otros.

#### 4.8.4 Centros de Formación

Los avances en la actualidad del entorno empresarial están motivando cada vez más a desarrollar habilidades y competencias laborales más especializadas y en tiempos más cortos.

En consideración a lo anterior, para la Cámara de Comercio esto representa una gran oportunidad para fortalecer su oferta académica y formativa con programas, capacitaciones y carreras académicas, alineadas a las necesidades de los empresarios de la región.

Por lo tanto, contar con el Centro de Formación permitirá a la entidad canalizar los esfuerzos en la búsqueda de certificaciones por parte de la Secretaria de Educación en productos formativos atractivos y pertinentes para la realidad empresarial de la región y el país.

## 4.8.5 Centros de Transformación Digital

Este Centro se orientará de forma presencial y/o virtual, en ofrecer servicios de asistencia técnica empresarial individual y confidencial para que las MiPymes, que permitan un avance en la ruta de la Transformación Digital y aprovechamiento de las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías.

Entre las ventajas con las que se contaría al implementar el Centro de Transformación Digital serian:

- Diagnóstico: evaluar el nivel de madurez para la transformación digital.
- Planes de Transformación: establecer la hoja de ruta que deben seguir las MiPyME.
- Servicios de Implantación: conjunto de soluciones CRM y RPM en la nube y soluciones Apps.
- Servicios de capacitación.
- Integración con otros servicios del CTDE.

# 4.8.6 Centros de Arbitraje y Conciliación

Las Cámaras de Comercio cuentan con sus centros especializados en la Conciliación y arbitraje, en estos centros la Cámara de Comercio sirven como mediadores, facilitadores, conciliadores para orientarlos de la manera más adecuada para encontrar una solución al problema.

A partir de lo anterior, el MASC se presenta como área estratégica de la entidad y un agente importante como generador de recursos adicionales para la Cámara, por lo cual se hace relevante, el fortalecimiento Centro de Arbitraje y Conciliación, tanto en sus canales físicos como virtuales, al igual que a su personal, mejorando las capacidades técnicas de los abogados lo que permitirá optimizar una oferta de servicios tales como:

- Conciliación en Derecho
- Formación MASC (Métodos Alternativos de Solución de Controversias)
- Información del portafolio del Centro de Arbitraje y conciliación
- Arbitraje Internacional
- Peritaje
- Insolvencia
- Programas Sociales:
- Hermes
- Conciliación en Equidad
- Convivencia Empresarial
- Diplomados

# **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz completa objetivo Fortalecer la presencia institucional frente a los empresarios para ser un aliado estratégico de la región

| Objetivos Estratégicos   | Estrategia  | Táctica   | Indicador  | Línea base   | Meta |
|--|---|---|--|--|------|
|  | Fortalecer los lazos de confianza con los empresarios   | Implementar un plan<br>de construcción de<br>confianza                    | % de percepción<br>positiva de los<br>empresarios  | 87%  | 92%  |
|  | Mejorar continuamente los procesos internos para garantizar la calidad en la prestación de servicios  Garantizar calidad en la prestación de los clientes en la prestación de los servicios |   | 83%  | 0,94   |      |
| Fortalecer la presencia institucional frente a los empresarios para ser un aliado estratégico de la región | Mejorar la eficacia de los<br>trámites registrales  | Reducir tiempo de respuesta para la inscripción de documentos registrales | % de reducción de<br>tiempo de respuesta<br>para la inscripción de<br>documentos registrales | matricula: 1 día documentos: 3 días proponentes: 5 días cancelaciones y embargos: 1 día contratos y compraventas: 1 día runeol: 5 días rnt: 5 días | 10%  |

Anexo 2: Matriz completa: Mejorar el entorno de negocios en la región

| Objetivos<br>Estratégicos                            | Estrategia   | Táctica   | Indicador  | Línea base   | Meta                                    |
|--|--|---|--|--|---|
| Mejorar el<br>entorno de<br>negocios en la<br>región | Contribuir al desarrollo competitivo de la región  | Gestionar el mejoramiento de los indicadores de competitividad  | Puntaje IDC  | 4,51   | Mayor o igual al<br>promedio del<br>año |
|  | pública efectiva a través de acciones propositivas, de sensibilización y de veeduría   | Participar en la construcción y realizar seguimiento a los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal   | # de acciones<br>propuestas<br>ejecutadas  | 0  | 10                                      |
|  | Generar conocimiento como base para proponer política pública que mejore el entorno de negocios y que fortalezca al sector productivo. | Formular y desarrollar estudios sectoriales cuyo resultado sirva de base para la toma de decisiones y el diseño de políticas orientadas al desarrollo del tejido empresarial de la jurisdicción | # de Estudios<br>realizados sobre el<br>tejido empresarial y<br>temas coyunturales | 11 estudios<br>realizados<br>en 2018<br>12 estudios<br>a realizar<br>en 2019 | 60                                      |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia  | Táctica   | Indicador   | Línea base   | Meta |
|---------------------------|---|---|---|--|------|
|                           |   | Suministrar información a la medida a funcionarios CCI y a la institucionalidad pública y privada que sirva de base para diseñar programas y proyectos de sus respectivos planes de acción. | información a la medida/total de necesidades de información | 100%   | 100% |
|                           | Promover la cultura de la sana convivencia, a través del fortalecimiento y ampliación de servicios del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición | Aumentar el valor de los ingresos por servicios del centro de conciliación  | Valor de la venta de<br>servicios                           | 2015:<br>114.670<br>2016:<br>101.961<br>2017:<br>147.802<br>2018:<br>126.340 | 1156 |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia   | Táctica  | Indicador | Línea base | Meta                 |
|---------------------------|--|--|-----------|------------|----------------------|
|                           | Promover la atracción de inversión a la región priorizando las áreas de inversión en donde los empresarios de la región sean aliados | Elaborar programas o<br>proyectos que promuevan el<br>establecimiento de nuevas<br>empresas en la región |           | 0          | \$<br>50.000.000.000 |

Anexo 3: Matriz completa: Fortalecer el sector empresarial de acuerdo a la demanda

| Objetivos<br>Estratégicos  | Estrategia   | Táctica   | Indicador   | Línea base | Meta |
|--|--|---|---|------------|------|
| Fortalecer el<br>sector<br>empresarial de<br>acuerdo a la<br>demanda | Incentivar la generación de<br>valor agregado aprovechando<br>las fortalezas productivas de<br>la región | Realizar<br>acompañamiento e<br>intervención para<br>generar valor<br>agregado en las<br>empresas | Número de empresas<br>con productos y/o<br>servicios con valor<br>agregado generado/<br>Numero de empresas<br>atendidas | 11%        | 26%  |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia   | Táctica   | Indicador  | Línea base | Meta |
|---------------------------|--|---|--|------------|------|
|                           | Fortalecer la generación de emprendimientos en la región | Acompañar la<br>creación de nuevos<br>modelos de negocio  | # de modelos de<br>negocio perfilados / # de<br>iniciativas de negocios<br>identificadas               | 32%        | 40%  |
|                           |  | Gestionar los<br>emprendimientos<br>registrados en la CCI | # de nuevos registrados<br>atendidos con<br>programas de<br>emprendimiento/ # de<br>nuevos registrados | 4%         | 9%   |
|                           | Promover la I+D+i en las                                 | Generar procesos de                                       | Empresas que generen procesos de innovación / Empresas atendidas                                       | 16,70%     | 20%  |
|                           | empresas   | innovación en las<br>empresas                             | No de prototipos<br>desarrollados / No. De<br>empresas orientadas en<br>innovación                     | 45%        | 50%  |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia  | Táctica   | Indicador  | Línea base          | Meta                 |
|---------------------------|---|---|--|---------------------|----------------------|
|                           | Fortalecer el tejido<br>empresarial, institucional y<br>social, para el desarrollo<br>empresarial rentable y<br>sostenible. | Gestionar recursos<br>para el fortalecimiento<br>empresarial        | Recursos gestionados a<br>través de proyectos y/o<br>convenios para el<br>fortalecimiento<br>empresarial                     | \$<br>3.200.000.000 | \$<br>10.000.000.000 |
|                           |   | Generar capacidades empresariales                                   | # de empresarios<br>atendidos con<br>programas de<br>fortalecimiento<br>empresarial  | 624                 | 5000                 |
|                           | Generar procesos de<br>internacionalización en las<br>empresas  | Elaborar e<br>implementar planes<br>exportadores en las<br>empresas | No. De planes<br>exportadores elaborados<br>e implementados por<br>empresa / No. de<br>empresas orientadas<br>para exportar. | 10%                 | 22,50%               |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia  | Táctica  | Indicador  | Línea base | Meta   |
|---------------------------|---|--|--|------------|--------|
|                           | Fortalecer la oferta de formación académica superior, formación continua y programas de formación pertinente para el trabajo de acuerdo a las necesidades del mercado | Ampliar el portafolio<br>de programas de<br>formación de acuerdo<br>a las necesidades del<br>mercado | # de personas formadas   | 3191       | 19500  |
|                           | Generar procesos de<br>transformación digital en las<br>empresas  | Implementar planes<br>de transformación<br>digital en las<br>empresas                                | # de empresas con<br>planes de<br>transformación digital<br>implementadas / # de<br>empresas atendidas   | 20%        | 33%    |
|                           | Promover la formalización empresarial   | Incrementar la eficacia<br>en los procesos de<br>formalización<br>empresarial                        | Unidades productivas<br>acompañadas en<br>proceso de<br>formalización<br>empresarial / unidades<br>productivas identificadas<br>e intervenidas | 31%        | 50,00% |

Anexo 4: Matriz completa: Garantizar la sostenibilidad de la entidad

| Objetivos<br>Estratégicos       | Estrategia  | Táctica   | Indicador  | Línea base              | Meta                  |
|---------------------------------|---|---|--|-------------------------|-----------------------|
| Garantizar la                   | Administrar los recursos para garantizar las actividades programadas y tener provisión para las necesidades futuras | Garantizar el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de los ingresos privados | Valor de los ingresos<br>privados / Valor total<br>de los ingresos<br>públicos y privados      | 10%                     | 30%                   |
|                                 | Generar satisfacción en los<br>empresarios para mantener y<br>aumentar el número de afiliados                       | Delicitor a los anterior  | 80%  | 80%                     |                       |
| sostenibilidad<br>de la entidad |   | Incrementar el<br>número de afiliados   | # de afiliados / # de potenciales afiliados  | 45%                     | 63%                   |
|                                 | Disponer un recurso humano capacitado con los objetivos de la institución y garantizar un adecuado clima laboral    | Desarrollar el plan<br>de capacitación para<br>los funcionarios                   | # de capacitaciones realizadas / # de solicitudes de necesidades de capacitación identificadas | 84%                     | 90%                   |
|                                 |   | Mejorar el clima<br>organizacional  | % de satisfacción del cliente interno  | 56,6% MUY<br>SATISFECHO | 70% MUY<br>SATISFECHO |

| Objetivos<br>Estratégicos | Estrategia  | Táctica  | Indicador  | Línea base | Meta |
|---------------------------|---|--|--|------------|------|
|                           | Integrar tecnologías digitales en la institución, para optimizar procesos, mejorar la   |  | # de procesos<br>sistematizados / # de<br>procesos                   | 7,70%      | 39%  |
|                           | competitividad, ofrecer valor agregado a los clientes y mejorar la experiencia del usuario en la realización de trámites y adquisición de servicios | Incrementar el uso<br>de los tramites<br>virtuales | % de transacciones<br>realizadas en canales<br>virtuales disponibles | 16%        | 30%  |

Anexo 5: Matriz completa: Garantizar la calidad en la prestación de los servicios registrales

| Objetivos Estratégicos  | Estrategia | Táctica         | Indicador  | Línea<br>base | Meta |
|---|------------|-----------------|--|---------------|------|
| Garantizar la calidad en la<br>prestación de los servicios<br>registrales |            | en los procesos | (No. Total de producto no conforme<br>mensual/No. De inscripciones<br>registrales mensuales)*100 | 6%            | 4%   |

