

PLAN ESTRATÉGICO

Institucionalidad
y Empresa

2025-2029



Agradecimientos

Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Ibagué

Presidente de la Junta Directiva

Luis Freddy Castañeda Segura

Vicepresidente de la Junta Directiva

Fabián Humberto Castro Amaya

Miembros principales

Juan Alberto Galindo Restrepo

Augusto Barrios

Roberto Andrés Calderón Arango

John Fernando Peñaloza Camacho

Fernando González Ortiz

Miembros suplentes

Iraide Guzmán Ospina

Gilberto Barragán Ávila

Luis Edwin García Castro

Diego Armando Botero Giraldo

Germán Andrés Castaño Valero

Nelson Ariel Ruge Aguilera

Sergio David Martínez Sánchez

Aliados clave

Empresarios del Círculo de Afiliados

Empresarios matriculados

Líderes sectoriales e integrantes de clústeres

Confederación Nacional de Cámaras de Comercio - CONFECÁMARAS

Instituciones académicas

Representantes de gremios económicos

Actores del Gobierno

Colaboradores de la Cámara de Comercio de Ibagué

Equipo formulador

Carlos Hernando Enciso Pérez
Presidente ejecutivo

Victoria Eugenia Valderrama
Directora de planeación

Mauricio Flórez Herrera
Director administrativo y financiero

José Fredy Guerrero
Director de desarrollo empresarial y regional

Alejandra Orozco Téllez
Líder de estrategia sectorial y clúster turismo

Luis Fernando Vega Sáenz
Secretario Jurídico

Diego Alejandro Rodríguez Chivara
Líder de desarrollo empresarial

Jenny Lorena Agredo Briñez
Líder de proyectos

Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima – CPT

Equipo Cámara de Comercio de Ibagué

Contenido

1. Presentación.....	7
2. Antecedentes.....	8
3. Metodología	9
3.1. Análisis del entorno.....	9
3.1.1. Análisis político.....	9
3.1.2. Análisis económico	11
3.1.3. Análisis social	12
3.1.4. Análisis tecnológico	13
3.1.5. Análisis ambiental.....	14
3.1.6. Análisis legal.....	16
3.2. Análisis competitivo	18
3.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	18
3.2.2. Poder de negociación con los clientes	20
3.2.3. Rivalidad entre competidores	21
3.3. Análisis de tendencias	22
3.3.1. Entorno Externo: Cambios y oportunidades	23
3.3.2. Oportunidades de innovación y buenas prácticas.....	23
3.4. Necesidades y expectativas de los grupos de interés	24
3.4.1. Expectativas y necesidades generales.....	24
3.4.2. Expectativas específicas de los grupos de interés	25
3.4.3. Áreas de mejora identificadas por los grupos de interés.....	28
3.4.4. Fortalezas reconocidas por los grupos de interés	28

3.5. Análisis interno	28
3.5.1. Debilidades identificadas	29
3.5.2. Fortalezas identificadas.....	30
3.6. Construcción del plan estratégico	32
4. Plataforma estratégica	33
4.1. Propósito superior	33
4.2. Pilares estratégicos	33
4.2.1. Cámara Activa	33
4.2.2. Cámara Digital e Innovadora	35
4.2.3. Cámara Transparente.....	37
4.2.4. Cámara Competitiva	38
4.3. Proyectos estratégicos	43
5. Condiciones habilitantes para la implementación del plan estratégico	46
• Estructura organizacional optimizada y desarrollo de personal.....	46
• Plan de inversiones en infraestructura y tecnología.....	46
• Sistema de seguimiento y evaluación interna	46
6. Seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico.....	47
Anexos	49

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro resumen - Análisis político	10
Tabla 2. Cuadro resumen - Análisis económico	11
Tabla 3. Cuadro resumen - Análisis social.....	12
Tabla 4. Cuadro resumen - Análisis tecnológico.....	13
Tabla 5. Cuadro resumen - Análisis Ambiental	14
Tabla 6. Cuadro resumen - Análisis legal	16
Tabla 7. Cuadro resumen - Análisis de poder de negociación con los proveedores.....	19
Tabla 8. Cuadro resumen - Análisis de poder de negociación con los clientes	20
Tabla 9. Cuadro resumen - Análisis de competidores.....	22
Tabla 10. Resumen estructura general de plan estratégico 2025-2029	32
Tabla 11. Cámara Activa.....	33
Tabla 12. Cámara Digital e Innovadora	35
Tabla 13. Cámara Transparente.....	37
Tabla 14. Cámara competitiva.....	38
Tabla 15. Proyectos estratégicos.....	43

Lista de gráficos

Gráfico 1. Debilidades identificadas.....	29
Gráfico 2. Fortalezas identificadas	31

Lista de figuras

Figura 1. Etapas para la construcción de plan estratégico	9
---	---

1. Presentación

El plan estratégico de la Cámara de Comercio de Ibagué para el periodo 2025 - 2029 surge como respuesta a las necesidades actuales y emergentes de los empresarios y grupos de interés de la entidad, convirtiéndose en hoja de ruta clara y efectiva para los próximos cinco años, bajo el propósito superior de **servir de manera colaborativa, eficiente y transparente en beneficio de un tejido empresarial innovador, digital y competitivo.**

El desarrollo del plan estratégico fue realizado internamente (*In-house*), bajo el liderazgo del Presidente Ejecutivo y la participación proactiva de directivos y colaboradores. Para su construcción se implementó una metodología que tuvo como punto de partida la evaluación del plan estratégico 2020 - 2024, se realizaron diversos análisis como el competitivo, entorno, necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Las fortalezas y debilidades también fueron motivo de análisis y posteriormente se dio paso a la construcción colectiva del plan.

El proceso contó con los aportes y reflexiones de la Junta Directiva y colaboradores de la entidad, así como de empresarios del círculo de afiliados, empresarios matriculados, emprendedores, gremios económicos, líderes sectoriales e integrantes de clústeres, representantes de gobierno, Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECÁMARAS, instituciones académicas y el acompañamiento técnico - científico del Centro Regional de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima – CPT.

Una vez socializada la forma como se construyó el plan estratégico, se presenta este documento que define los cuatro pilares bajo los cuales se fundamenta: Cámara Activa, Cámara Digital e Innovadora, Cámara Transparente y Cámara Competitiva. Cada pilar tiene un objetivo, estrategias, tácticas, indicadores y metas que guiarán las acciones durante los próximos cinco años, así como los proyectos estratégicos en los que se enfocarán los esfuerzos de la entidad. Este plan estratégico da cuenta del compromiso que la entidad tiene con el crecimiento económico y el éxito empresarial, además es el reflejo de que el trabajo conjunto genera mayor impacto y una transformación significativa en el tejido empresarial de la región.

2. Antecedentes

El plan estratégico 2025 - 2029 se construye en un período comprendido entre el 16 de agosto y el 15 de noviembre del año 2024, en total 90 días de trabajo enfocados en consolidar las visiones de los diferentes grupos de interés de la Cámara de Comercio de Ibagué. Así mismo, el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico 2020-2024 fue clave, proceso en el que se evidenció que presenta a la fecha un avance superior al 75%.

El nuevo plan estratégico responde a la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno y garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

La construcción de este plan estratégico se caracterizó por un enfoque ágil y pragmático, orientado a:

- Evaluar el cumplimiento del plan anterior y extraer aprendizajes clave
- Construir en corto tiempo un plan razonable que permita su implementación a partir de enero de 2025
- Integrar los aportes de los diferentes actores clave de la organización, incluyendo líderes, colaboradores y partes interesadas externas
- Un ejercicio de construcción liderado desde adentro y con miradas “fuera de la caja”

Se construye con el fin de dar paso a:

- Estructuración de planes de acción de los próximos cinco años: desglose de las tácticas y actividades específicas que permitirán alcanzar las metas establecidas en el plan
- Definición de presupuesto: asignación de recursos financieros requeridos para cada acción estratégica y táctica
- Configuración de la estructura organizacional: ajustes en la configuración de roles y responsabilidades para alinearlos con las prioridades estratégicas
- Reforma de Estatutos: actualización de elementos fundamentales como misión, visión y propósito superior para reflejar las nuevas aspiraciones estratégicas de la organización
- Revisión y ajuste de otros procesos o procedimientos que faciliten la implementación efectiva de este plan estratégico

Durante la construcción del plan, se adoptaron conceptos clave para garantizar una alineación clara entre los niveles estratégicos y operativos:

- Estrategia: representa el curso de acción a largo plazo diseñado para crear una ventaja competitiva sostenible en el entorno cambiante
- Plan estratégico: documento que traduce la estrategia en metas, objetivos y acciones medibles, estableciendo un mapa de ruta claro para la organización
- Tácticas: conjunto de acciones específicas, de corto plazo, destinadas a ejecutar la estrategia de manera eficaz. Estas son operacionalizadas a través del plan de acción anual

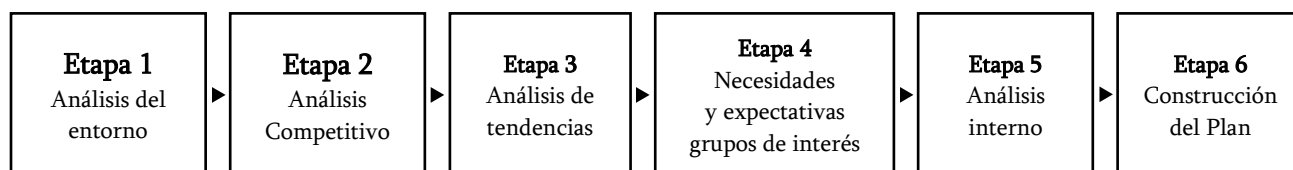
El diseño de este plan estratégico no solo busca mantener la inercia positiva alcanzada con el plan anterior, sino también establecer una hoja de ruta para transformar la organización en un referente de

competitividad, innovación y sostenibilidad, aprovechando sus fortalezas actuales y enfrentando los retos futuros con claridad y determinación.

3. Metodología

Para la construcción del plan estratégico se desarrollaron las siguientes etapas:

Figura 1. Etapas para la construcción de plan estratégico



Fuente: Elaboración equipo formulador

A continuación, se presentan los principales resultados de cada una de las etapas. En anexo se encuentra el detalle de cada uno de los análisis realizados.

3.1. Análisis del entorno

El análisis del entorno externo es una herramienta clave para identificar y anticipar tanto las oportunidades como las amenazas que pueden influir en la Cámara de Comercio de Ibagué y en el tejido empresarial. Este proceso implica una evaluación detallada de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y gubernamentales (PESTALG), los cuales afectan directamente la actividad empresarial y la competitividad en la región. Estos elementos proporcionan una visión integral que permite a la organización ajustar sus estrategias de manera que respondan a las condiciones cambiantes del entorno.

A continuación, se presenta los principales hallazgos frente a cada factor:

3.1.1. Análisis político

Desde la perspectiva política, es fundamental realizar un análisis detallado de las políticas gubernamentales, regulaciones vigentes y posibles modificaciones en la legislación, ya que estas pueden tener un impacto significativo en el desarrollo empresarial y el desempeño de la Cámara de Comercio de Ibagué. Este enfoque no solo facilita la identificación de cambios que podrían afectar el entorno económico en el cual se desenvuelven las empresas, sino que también permite detectar oportunidades estratégicas para influir en la formulación de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional. De esta manera, la organización adquiere un mayor margen de adaptación y crecimiento, asegurando su permanencia en un contexto regulatorio en constante evolución.

Para el presente ejercicio, dentro de las variables políticas que influyen de una y otra forma en la entidad, se identificaron las siguientes:

Tabla 1. Cuadro resumen - Análisis político

VARIABLE IDENTIFICADA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Conpes BIG Data	Oportunidad: la implementación de Big Data permite a la CCI mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y personalizar los servicios. Esta tecnología es clave para incrementar la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas afiliadas.
Conpes Transformación Digital	Oportunidad: facilita la modernización interna de la CCI y fomenta la adopción de tecnologías digitales entre las empresas locales, mejorando la interacción con los empresarios y aumentando su eficiencia.
Conpes Emprendimiento	Oportunidad: brinda la posibilidad de apoyar a los emprendedores locales mediante programas de asesoría, capacitación y networking, consolidando el ecosistema emprendedor y fortaleciendo el crecimiento económico en la región.
Conpes Comercio Electrónico	Oportunidad: permite impulsar a las empresas locales hacia el comercio digital, ampliando su acceso a mercados nacionales e internacionales, posicionando a la CCI como un aliado clave en la digitalización del comercio.
Conpes Ciencia, Tecnología e Innovación	Oportunidad: representa un impulso para el desarrollo de capacidades tecnológicas e innovación, permitiendo a la CCI liderar iniciativas que fortalezcan la competitividad empresarial y fomenten la creación de nuevas tecnologías y procesos.
Conpes Reindustrialización	Oportunidad: ofrece la posibilidad de revitalizar la industria local promoviendo la adopción de tecnologías avanzadas y la optimización de procesos productivos, mejorando la sostenibilidad y competitividad del sector industrial en Ibagué.
Plan Nacional de Desarrollo	Oportunidad: si la CCI logra alinear las necesidades empresariales locales con las políticas nacionales. Amenaza: si las prioridades nacionales no reflejan las realidades locales.
Plan de Desarrollo del Departamento del Tolima	Oportunidad: facilita la influencia de la CCI en el desarrollo económico local al participar en la planificación regional, asegurando que las políticas locales apoyen el crecimiento empresarial y económico.
Planes de Desarrollo de los Municipios	Oportunidad: la participación en los planes municipales permite a la CCI colaborar con gobiernos locales para implementar políticas que beneficien a las empresas y fortalezcan el tejido empresarial de la región.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.1.2. Análisis económico

En el ámbito económico, es crucial analizar las condiciones que inciden directamente en la actividad empresarial, tales como el crecimiento económico, las tasas de inflación, el desempleo y las políticas fiscales implementadas por el Gobierno. La Cámara de Comercio de Ibagué, como actor estratégico en la región, debe prestar especial atención a cómo estos factores afectan no solo al tejido empresarial sino también a la organización. De esta manera, podrá ajustar sus servicios y propuestas para responder de manera efectiva a las necesidades y desafíos del entorno, contribuyendo al fortalecimiento de las empresas y al desarrollo sostenible de la región.

Las variables identificadas que influyen en la Cámara de Comercio de Ibagué son las siguientes:

Tabla 2. Cuadro resumen - Análisis económico

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Crecimiento del PIB	Amenaza: la desaceleración del PIB afecta la demanda, inversión y oportunidades de expansión empresarial.
Desempleo	Amenaza: el alto desempleo en Ibagué reduce el poder adquisitivo, afecta la demanda de bienes y servicios, y desincentiva el emprendimiento local.
Inflación	Amenaza: la inflación elevada aumenta los costos operativos y reduce el poder adquisitivo, afectando la competitividad de las empresas.
Informalidad	Amenaza: la alta informalidad ejerce presión sobre las empresas formales al competir con menores costos, afectando la competitividad.
Inversión Extranjera Directa	Oportunidad: el crecimiento de la IED puede generar empleo, aumentar la capacidad productiva y mejorar la competitividad de las empresas locales.
Exportaciones	Amenaza: la disminución de exportaciones limita el acceso a mercados internacionales y aumenta la dependencia del mercado local, afectando la competitividad.
Importaciones	Oportunidad: las importaciones pueden reducir costos operativos. Amenaza: las importaciones también pueden afectar la producción local y ventas.
Creación de empresas	Oportunidad: potencial de recuperación en la creación de empresas. Amenaza: la caída en la creación de empresas refleja menor dinamismo.
Cancelación de empresas	Amenaza: el aumento en cancelaciones refleja un entorno desafiante y puede reducir la confianza empresarial y el crecimiento económico.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.1.3. Análisis social

El componente social requiere una evaluación de las tendencias demográficas y culturales, en las que se destacan fenómenos como la urbanización acelerada, el envejecimiento de la población y la emergencia de nuevas generaciones de emprendedores. Estos cambios impactan directamente los hábitos de consumo y las expectativas del mercado, lo que obliga a la Cámara de Comercio de Ibagué a mantenerse atenta y preparada para adaptarse a estas dinámicas, respondiendo de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los distintos grupos de interés. Esto asegurará la pertinencia de sus estrategias en un entorno social en constante evolución.

Las variables que influyen en el tejido empresarial y la Cámara de Comercio de Ibagué son las siguientes:

Tabla 3. Cuadro resumen - Análisis social

VARIABLES	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Demografía y envejecimiento poblacional	Amenaza: la estructura demográfica de Ibagué está influenciada por una población envejecida, lo que reduce la disponibilidad de trabajadores jóvenes cualificados, afectando la competitividad del tejido empresarial a largo plazo. Oportunidad: desarrollo de servicios especializados para la tercera edad.
Desempleo juvenil y falta de capacitación	Amenaza: limitación en la incorporación de talento joven al mercado laboral y falta de acceso a formación adecuada para adaptarse a nuevas demandas. Oportunidad: desarrollo de programas de formación y empleo juvenil para dinamizar la economía.
Economía informal	Amenaza: presencia de un gran número de vendedores ambulantes y trabajadores migrantes en la informalidad genera competencia desleal, al tiempo que estos actores quedan excluidos de los beneficios del sistema financiero. Oportunidad: desarrollo de programas de formación y apoyo para facilitar la transición de estas actividades hacia la formalidad.
Migración y desplazamiento forzado	Amenaza: sobrecarga de servicios públicos, tensiones sociales y aumento de competencia por empleos informales de baja cualificación. Oportunidad: integración laboral y formación de migrantes para fortalecer el tejido empresarial.
Cultura e identidad local	Amenaza: pérdida de identidad cultural debido a la globalización y la falta de inversión en proyectos culturales que puede afectar la cohesión social y reducir el atractivo de Ibagué como un destino cultural. Oportunidad: impulso de industrias culturales y creativas en la región, generación de empleo en sectores como la música, las artes y el turismo y atracción de turistas.

VARIABLES	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Educación y capacitación empresarial	Amenaza: desconexión entre oferta educativa y demandas del mercado laboral. Oportunidad: generación de alianzas con universidades para diseñar formación acorde a las necesidades del sector empresarial.
Urbanización y expansión territorial	Amenaza: problemas de infraestructura, transporte y servicios básicos por expansión desordenada. Oportunidad: desarrollo de nuevas zonas comerciales, industriales y residenciales para atraer inversión.
Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad	Amenaza: pérdida de competitividad por no adoptar prácticas sostenibles y de responsabilidad social empresarial. Oportunidad: la Cámara de Comercio de Ibagué puede liderar programas que promuevan la sostenibilidad entre sus afiliados y matriculados, ayudando a las empresas locales a adaptarse a estas tendencias globales.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.1.4. Análisis tecnológico

En el ámbito tecnológico, la acelerada evolución de la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial y el comercio electrónico se han convertido en factores cruciales para las organizaciones. Aquellas empresas que no logren integrar estas herramientas en sus procesos corren el serio riesgo de quedarse atrás frente a la competencia, lo que plantea la necesidad imperiosa de que la Cámara de Comercio de Ibagué fortalezca su trabajo en la transformación digital de las empresas de la región. Este acompañamiento permitirá no solo incrementar la competitividad de las organizaciones, sino también asegurar su sostenibilidad en el tiempo, preparándolas para enfrentar los retos de un mercado cada vez más globalizado y exigente.

En ese orden de ideas, las variables que influyen en la Cámara de Comercio de Ibagué y su tejido empresarial son las siguientes:

Tabla 4. Cuadro resumen - Análisis tecnológico

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Transformación digital	Oportunidad: permite modernizar operaciones, mejorar la eficiencia, reducir costos y adaptarse a las demandas del mercado. Sin esta transformación, la CCI quedaría rezagada.
Blockchain en trazabilidad de documentos	Oportunidad: mejora la seguridad, transparencia y eficiencia en la validación de documentos, fortaleciendo la confianza de los empresarios y la credibilidad de la CCI.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Uso de energías renovables en el edificio de la CCI	Oportunidad: reduce costos operativos a largo plazo y mejora la imagen de la CCI como una entidad comprometida con la sostenibilidad, generando impacto positivo en la comunidad.
Inteligencia artificial	Oportunidad: optimiza la toma de decisiones, automatiza tareas, mejora la experiencia del cliente y permite análisis predictivos, lo que incrementa la competitividad de la CCI.
Análítica de datos	Oportunidad: facilita la toma de decisiones informadas basadas en datos precisos, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a las demandas del mercado.
Expansión y optimización de proyectos de RPA	Oportunidad: aumenta la eficiencia y reduce errores en procesos repetitivos, liberando recursos para actividades de mayor valor agregado. No hacerlo mantendría la CCI con procesos más lentos y costosos.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.1.5. Análisis ambiental

El factor ambiental se ha convertido en un componente esencial en el desarrollo de las organizaciones y los sectores estratégicos. La normativa relacionada con la sostenibilidad, así como el impacto del cambio climático, han transformado las dinámicas empresariales, imponiendo nuevos retos a las compañías que buscan perdurar en el tiempo. En este contexto, la Cámara de Comercio de Ibagué tiene la responsabilidad de impulsar políticas orientadas al desarrollo sostenible, fomentando el crecimiento de una economía verde. Este enfoque permitirá no solo el fortalecimiento del desarrollo económico, sino también la preservación del medio ambiente, logrando así un equilibrio necesario.

En ese orden de ideas, las variables clave que influyen en la Cámara de Comercio de Ibagué y en el tejido empresarial de su jurisdicción son las siguientes:

Tabla 5. Cuadro resumen - Análisis Ambiental

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Servicios existentes o futuros - competidores actuales y potenciales	Amenaza: competidores como Icontec y Fenalco ya ofrecen servicios ambientales avanzados. No diversificar la oferta podría hacer irrelevante a la CCI en este mercado. Oportunidad: la CCI puede generar alianzas público-privadas y ofrecer servicios más personalizados en un mercado en crecimiento.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Tecnologías y buenas prácticas ambientales	Amenaza: la falta de implementación de tecnologías limpias y prácticas sostenibles puede dañar la reputación de la CCI y generar ineficiencias en sus operaciones. Oportunidad: adoptar estas tecnologías permite optimizar recursos, mejorar la eficiencia y promover la sostenibilidad entre los empresarios.
Políticas y legislación ambiental	Amenaza: no cumplir con las normativas ambientales puede acarrear sanciones, daños a la reputación y problemas legales. Oportunidad: cumplir con la legislación demuestra compromiso con la sostenibilidad y mejora la competitividad.
Estándares certificaciones y sellos ambientales	Amenaza: no contar con certificaciones ambientales podría afectar negativamente la imagen de la CCI y su credibilidad en temas de sostenibilidad. Oportunidad: la adopción de certificaciones mejora la eficiencia operativa, fortalece la reputación y ofrece una ventaja competitiva.
Beneficios tributarios y financieros	Oportunidad: los incentivos tributarios y financieros permiten acceder a mejores condiciones de financiamiento y reducir costos, beneficiando tanto a la CCI como a las empresas que asesora.
Cambio climático y riesgos naturales	Amenaza: el cambio climático puede incrementar los costos operativos y generar incertidumbre en los mercados, afectando a las empresas locales. Oportunidad: liderar acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, promoviendo proyectos de sostenibilidad y alianzas estratégicas.
Tendencias de consumo (mercado)	Oportunidad: los consumidores demandan productos y servicios sostenibles, lo que representa una oportunidad para que la CCI ayude a las empresas locales a adaptarse a esta tendencia y captar nuevos mercados.
Conciencia ecológica de los clientes actuales y potenciales	Oportunidad: el aumento de la conciencia ecológica entre los consumidores es una oportunidad para la CCI de impulsar la sostenibilidad y apoyar a las empresas en su transición hacia prácticas más respetuosas con el medio ambiente.
Conciencia ecológica de los proveedores actuales y potenciales	Oportunidad: al trabajar con proveedores comprometidos con el medio ambiente, la CCI fortalece su imagen y operaciones, posicionándose como un referente en sostenibilidad.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.1.6. Análisis legal

Finalmente, en lo que respecta al ámbito legal, resulta imprescindible realizar una revisión exhaustiva de las normativas laborales, comerciales y de seguridad que impactan directamente a las organizaciones. Es fundamental que la Cámara de Comercio de Ibagué promueva que las empresas afiliadas mantengan actualizadas sus obligaciones frente a las regulaciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial, los tributos y las operaciones de comercio internacional. De esta manera, se garantiza no solo el cumplimiento normativo, sino también se genera un entorno empresarial fortalecido y competitivo, capaz de adaptarse a los desafíos actuales del mercado global.

A continuación, se presenta un resumen de las principales variables analizadas:

Tabla 6. Cuadro resumen - Análisis legal

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Registros públicos a cargo de la Cámara de Comercio de Ibagué	Amenaza: la pérdida de esta función comprometería la relevancia e ingresos de la Cámara.
Legislación laboral	Amenaza: los cambios frecuentes en la normativa laboral pueden aumentar los costos y generar conflictos si no se gestionan adecuadamente.
Contratación laboral	Amenaza: la falta de contratos estables afecta la productividad y moral de los empleados.
Salario	Amenaza: la mala planificación salarial puede desmotivar a los empleados y afectar la estabilidad operativa.
Ley de protección de datos personales	Amenaza: el mal manejo de los datos puede generar sanciones y pérdida de confianza por parte de los usuarios.
Normatividad fiscal y tributaria	Amenaza: los cambios fiscales frecuentes aumentan la carga administrativa y los riesgos financieros si no se cumplen adecuadamente.
Regulación ambiental	Oportunidad: cumplir con la normativa ambiental mejora la reputación de la Cámara y puede atraer inversiones.
Ley de insolvencia	Oportunidad: ofrecer este servicio mejora la imagen de la CCI como entidad que trabaja por el bienestar financiero de la comunidad.
Regulación de publicidad y marketing	Oportunidad: garantizar la transparencia y adecuarse a las normativas permite mejorar la visibilidad y atraer afiliados.
Normas sobre transparencia y anticorrupción	Oportunidad: implementar prácticas de transparencia refuerza la credibilidad y fortalece la confianza en la entidad.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Digitalización de registros	Oportunidad: mejora la eficiencia operativa y el acceso a la información. Amenaza si no se gestiona adecuadamente, causando pérdida de datos.
Sistemas de gestión electrónica de documentos	Oportunidad: facilita el acceso a la información y mejora la eficiencia.
Automatización de procesos registrales	Oportunidad: agiliza los procedimientos y mejora la competitividad.
Plataformas en línea para servicios de registro	Oportunidad: facilita el acceso a los servicios desde cualquier lugar, aunque los errores técnicos pueden ser una amenaza.
Integración con otros sistemas de información	Amenaza: una mala integración puede generar pérdida de datos y afectar la operatividad.
Ciberseguridad y protección de datos	Amenaza: las fugas de información y ataques cibernéticos afectan la confianza de los usuarios y pueden generar sanciones.
Actualización de estatutos de la entidad	Amenaza: la falta de actualización continua puede afectar la operatividad y adaptabilidad de la CCI.
Órgano consultivo del Gobierno Nacional	Oportunidad: participar en este rol influye en las políticas empresariales, beneficiando a los empresarios y garantizando regulaciones justas.
Elaboración y promoción de investigaciones	Oportunidad: posiciona a la CCI como referente en análisis empresariales y permite tomar decisiones informadas.
Costumbre mercantil	Oportunidad: la certificación fortalece la seguridad jurídica y la confianza en los negocios locales.
Centros de arbitraje y conciliación	Oportunidad: ofrecer estos servicios posiciona a la CCI como un mediador confiable y genera ingresos adicionales.
Creación de centros de eventos y convenciones	Oportunidad: genera ingresos adicionales y posiciona a la CCI como líder empresarial en la región.
Normatividad de formalización	Oportunidad: incrementa el número de afiliados, fortalece el tejido empresarial y genera más ingresos.
Normatividad de innovación empresarial	Oportunidad: fomentar la innovación fortalece la competitividad de las empresas y mejora la productividad.
Afiliados	Oportunidad: aumentar el número de afiliados diversifica los servicios y mejora la visibilidad de la CCI.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Fomento de actividades empresariales	Oportunidad: aumenta la competitividad local y genera ingresos adicionales al atraer nuevos empresarios.
Disponer de servicios tecnológicos	Oportunidad: ofrecer servicios tecnológicos modernos mejora la satisfacción de los empresarios y facilita el crecimiento.
Participar en programas internacionales	Oportunidad: facilita la creación de alianzas estratégicas y la implementación de proyectos que contribuyen al desarrollo empresarial local.
Gestión de recursos de cooperación internacional	Oportunidad: atrae inversiones internacionales y fomenta el crecimiento económico local.
Administración de nuevos registros públicos	Oportunidad: aumentar la carga de registros genera más ingresos, pero requiere una adecuada capacidad operativa para evitar sobrecarga.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.2. Análisis competitivo

El análisis de la competencia es un elemento crucial para que la Cámara de Comercio de Ibagué identifique los actores que influyen de manera directa o indirecta en su campo de acción. Haciendo un análisis completo se puede comprender de manera integral el nivel de competencia presente en el entorno, lo que facilitará la formulación de estrategias más robustas y adecuadas para hacerle frente a este tema. Este enfoque permitirá a la entidad no solo evaluar a los competidores existentes, sino también analizar la amenaza de nuevos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, y la amenaza por productos sustitutos. Con esta visión completa, la organización estará en mejores condiciones para tomar decisiones estratégicas que fortalezcan su posicionamiento y aseguren su competitividad en el largo plazo.

A continuación, se presenta un resumen de cada aspecto analizado:

3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a la dependencia que las organizaciones pueden tener hacia ciertos proveedores o recursos específicos. En este sentido, es crucial analizar la relación que la Cámara de Comercio de Ibagué mantiene con sus proveedores de servicios, tales como los que ofrecen tecnología, formación, consultoría, entre otros. La optimización de estas alianzas debe ser una prioridad estratégica, ya que permitirá no solo mejorar la eficiencia operativa de la entidad, sino también generar un mayor valor para los afiliados. De este modo, se fomenta un entorno de colaboración donde los proveedores, alineados con los objetivos de la organización, contribuyen activamente al fortalecimiento y desarrollo de los servicios ofrecidos, asegurando así una relación de largo plazo que beneficie ambas partes.

Se presenta a continuación una síntesis de las principales variables evaluadas.

Tabla 7. Cuadro resumen - Análisis de poder de negociación con los proveedores

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Número de proveedores	Oportunidad: la amplia red de 560 proveedores entre 2020 al 2024 permite diversificar servicios y negociar mejores condiciones, asegurando flexibilidad en la gestión de compras y contratos.
Proporción de proveedores nacionales e internacionales	Amenaza: la falta de claridad sobre la proporción de proveedores internacionales podría generar problemas logísticos. Oportunidad: fomentar la vinculación de proveedores locales, fortaleciendo la economía regional y mejorando tiempos de entrega.
Proveedores en proyectos de desarrollo empresarial	Amenaza: si en los proyectos no se consideran y coordinan todos los proveedores, particularmente en áreas clave como logística, alimentación, hospedaje y seguros; podría generar problemas operativos, retrasos o costos adicionales. Oportunidad: mejorar la identificación y gestión de los proveedores claves en la ejecución de proyectos, para garantizar una ejecución más eficiente y dentro del presupuesto.
Servicios profesionales (consultoría y asesoría)	Amenaza: la Cámara tiene alta dependencia de pocos proveedores, lo que puede elevar costos. Oportunidad: diversificar y negociar contratos más favorables, garantizando servicios profesionales de alta calidad.
Servicios generales	Oportunidad: mejorar la eficiencia operativa y reducir costos mediante la correcta gestión de contratos de proveedores de servicios generales como seguridad, limpieza y mantenimiento.
Publicidad y marketing	Amenaza: si las campañas publicitarias no son efectivas y bien direccionadas, podría afectar la imagen de la Cámara y los resultados esperados en los proyectos. Oportunidad: establecer relaciones con agencias especializadas, mejorando la visibilidad de los proyectos que ejecuta la entidad.
Proveedores de tecnología (hardware y software)	Amenaza: si la Cámara no tiene acceso a tecnología actualizada o si los proveedores de tecnología no ofrecen un servicio adecuado, podría generar costos elevados o interrupciones en los servicios prestados por la entidad. Oportunidad: establecer relaciones con proveedores confiables para asegurar acceso a tecnologías de vanguardia.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Transporte, hospedaje y alimentación	Amenaza: si no se gestiona eficientemente el transporte, el hospedaje y la alimentación se podría afectar la calidad de los eventos. Oportunidad: establecer alianzas estratégicas con proveedores locales, garantizando una logística eficiente y fortaleciendo relaciones con la comunidad empresarial.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.2.2. Poder de negociación con los clientes

En lo que respecta al poder de negociación de los clientes, es esencial tener en cuenta que, en este contexto, los “clientes” hace referencia a las empresas matriculadas y afiliadas, clústeres, emprendedores y ciudadanos usuarios de los servicios de la Cámara de Comercio de Ibagué. Resulta crucial analizar la capacidad que poseen estos clientes para influir en la negociación de oferta de servicios, cuotas, solicitar servicios adicionales o exigir la creación de nuevos productos. La adecuada identificación y comprensión de sus necesidades y expectativas permitirá a la Cámara de Comercio de Ibagué ajustar su oferta de manera estratégica, asegurando así su relevancia en el mercado y fortaleciendo la relación con sus clientes, lo cual es clave para su sostenibilidad en el tiempo.

En la actualidad, los empresarios locales, quienes constituyen la base de clientes de la Cámara, han ganado un mayor empoderamiento gracias al acceso a plataformas digitales y a las diversas alternativas de formación en línea. Este escenario exige que la entidad diversifique su oferta de servicios, incorporando soluciones que se ajusten a las nuevas necesidades de estos clientes. Igualmente, es imperativo mejorar la personalización de los servicios ofrecidos, con el fin de responder a las demandas cada vez más exigentes de los empresarios y asegurar así su lealtad y fidelización a largo plazo.

A continuación, se ofrece un resumen de las variables analizadas.

Tabla 8. Cuadro resumen - Análisis de poder de negociación con los clientes

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Empresarios (registros públicos)	Amenaza: porque las empresas pueden cambiar su domicilio a otra jurisdicción. Oportunidad: la Cámara puede implementar programas de apoyo empresarial que le agregue valor a los empresarios.
Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL (registros públicos)	Amenaza: porque estas entidades pueden optar por registrarse en otras Cámaras. Oportunidad: desarrollar servicios especializados para las ESAL fidelizando su permanencia.
Proponentes (Registros Públicos)	Amenaza: competencia de otras Cámaras para atraer a los proponentes.

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
	Oportunidad: mejorar los tiempos de respuesta y ofrecer servicios adicionales especializados.
Ciudadanos usuarios MASC	Amenaza: hay otras opciones en la ciudad que pueden ofrecer mejores servicios de conciliación. Oportunidad: mejorar la infraestructura, los tiempos de respuesta y la oferta de servicios adicionales de la Cámara.
Afiliados (desarrollo empresarial)	Amenaza: los afiliados pueden optar por otras entidades que ofrezcan más beneficios. Oportunidad: ofrecer servicios exclusivos y personalizados que aumenten la fidelización.
Emprendedores (desarrollo empresarial)	Amenaza: los emprendedores pueden optar por la informalidad o registrar sus empresas en otras Cámaras. Oportunidad: mejorar la asesoría y los procesos de formalización.
Ciudadanos (información pública)	Oportunidad: fortalecer la confianza pública y mejorar la reputación mediante una gestión transparente y la comunicación efectiva sobre el uso de los recursos públicos.
Clústeres (desarrollo empresarial)	Amenaza: las empresas no se integran en los clústeres liderados por la Cámara, debido al desconocimiento de los beneficios y el valor agregado que pueden percibir si pertenecen a esta estrategia de articulación. Oportunidad: fomentar la participación y visibilizar los beneficios de formar parte de los clústeres.
Academia (formación empresarial)	Amenaza: los programas de formación no son percibidos como útiles o relevantes. Oportunidad: Adaptar los programas de formación a las necesidades específicas de los empresarios, ofreciendo formación relevante y especializada.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.2.3. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores representa un factor clave que requiere un análisis detallado para determinar la intensidad con la que otras Cámaras de Comercio o asociaciones empresariales similares compiten en cuanto a la oferta de servicios y el valor agregado que brindan. Este tipo de evaluación es fundamental para que la Cámara de Comercio de Ibagué identifique las oportunidades estratégicas que le permitan desarrollar una propuesta diferenciada, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento

como líder en el mercado. De esta manera, se asegurará no solo su permanencia, sino también un crecimiento sostenible a largo plazo.

La siguiente tabla resume las variables más significativas examinadas.

Tabla 9. Cuadro resumen - Análisis de competidores

VARIABLE	AMENAZA / OPORTUNIDAD
Rivalidad entre competidores existentes	Amenaza: Alta competencia de otras entidades que ofrecen servicios similares. Oportunidad: ofrecer servicios diferenciados y certificados exclusivos para agregar valor.
Competidores alternativos (entidades privadas y públicas)	Amenaza: entidades como universidades, gremios y entes gubernamentales compiten ofreciendo servicios similares. Oportunidad: aprovechar los datos empresariales de la Cámara para personalizar servicios y mejorar su oferta.
Amplitud de servicios ofrecidos	Oportunidad: diversificar los servicios de la Cámara e implementar tecnología avanzada para mejorar la eficiencia, calidad y modernización.
Calidad de servicio y satisfacción del cliente	Amenaza: si no se mejora la atención al cliente y los tiempos de respuesta. Oportunidad: implementar rutas personalizadas y servicios especializados que aumenten la satisfacción y retención de clientes.
Costos y accesibilidad de los servicios	Amenaza: si los costos son percibidos como elevados y la accesibilidad es limitada para pequeñas empresas. Oportunidad: segmentar las tarifas y ofrecer programas accesibles y personalizados para cada tipo de empresa.
Innovación y tecnología en la prestación de servicios	Oportunidad: implementar tecnologías avanzadas (plataformas digitales, IA, CRM) que optimicen la experiencia del cliente y mejoren la eficiencia en la prestación de servicios.
Relevancia de servicios de registros públicos	Oportunidad: mejorar la percepción pública mediante la optimización de los tiempos de respuesta y la digitalización completa de los trámites, fortaleciendo la eficiencia y modernización de los servicios.

Fuente: Elaboración equipo formulador

3.3. Análisis de tendencias

De forma complementaria, y con el apoyo técnico del CPT, se realizó una búsqueda inteligente (vigilancia tecnológica) para la identificación de tendencias mundiales y oportunidades de innovación relevantes para fortalecer la gestión cameral. En este sentido, se analizaron cambios en el contexto externo y oportunidades que podrían implementarse para mejorar la competitividad del tejido empresarial de la región.

El siguiente apartado resume los principales resultados del análisis de tendencias realizado.

3.3.1. Entorno Externo: Cambios y oportunidades

A continuación, se presentan los principales cambios y oportunidades identificadas:

- **Entorno político:** la política de reindustrialización y sistemas democráticos ofrece oportunidades para fomentar una economía más productiva y mejorar la transparencia y el entorno empresarial. Sin embargo, la política de seguridad pública presenta desafíos, debido al aumento de delitos como extorsión y secuestro, lo cual requiere una gestión más activa por parte de la Cámara de Comercio de Ibagué para apoyar políticas de seguridad
- **Entorno social:** se destacan oportunidades como el modelo de formación dual y la inclusión laboral, que pueden contribuir al crecimiento empresarial y social. No obstante, las desigualdades sociales y la disminución de la tasa de natalidad son desafíos importantes que deben ser abordados con estrategias adecuadas de colaboración público-privada
- **Entorno económico:** la actividad económica y el crecimiento del turismo representan oportunidades para impulsar el sector empresarial en la región. Sin embargo, las altas tasas de interés de entidades bancarias y los conflictos geopolíticos, como la guerra en Ucrania, suponen desafíos para el acceso a financiamiento y la estabilidad de los mercados.
- **Entorno legal:** la implementación del arbitraje como mecanismo de resolución de controversias y la reducción de tarifas del registro mercantil son dos cambios que impactan en la operación de las Cámaras de Comercio. Por lo tanto, la Cámara de Comercio de Ibagué debe repensar sus modelos de negocio para afrontar una posible reducción de ingresos públicos
- **Entorno cultural y ecológico:** se identificaron oportunidades significativas en torno a la sostenibilidad, como la conservación de la biodiversidad y la transición energética. Estas iniciativas permiten a la Cámara de Comercio de Ibagué involucrarse en proyectos colaborativos para fortalecer el desarrollo empresarial sostenible
- **Tecnológico:** la cuarta revolución industrial y la transformación digital representan una gran oportunidad para la Cámara de Comercio de Ibagué al acompañar a las empresas en la adopción de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y digitalización, mejorando así la competitividad y la eficiencia empresarial

3.3.2. Oportunidades de innovación y buenas prácticas

Se identificaron oportunidades de innovación en diversas áreas, entre las que se incluyen:

- **Producción estadística:** desarrollo de un Observatorio Económico Regional y la mejora en la producción de información estadística para empresas
- **Sostenibilidad:** programas como "Pyme sostenible" y "Green Pymes Alliance" para promover prácticas empresariales amigables con el medio ambiente
- **Eventos:** organización de ferias y congresos para promover el tejido empresarial regional
- **Tecnología:** servicios de ciberseguridad para PYMEs y herramientas de control sanitario para aduanas

- **Productividad e innovación:** creación de un Centro de Excelencia Operacional y un programa de educación dual para mejorar la productividad empresarial
- **Emprendimiento y comercio internacional:** iniciativas para conectar empresas con inversores y facilitar el acceso de las MiPymes al comercio internacional

La identificación de estas tendencias y oportunidades de innovación permitirá a la Cámara de Comercio de Ibagué fortalecer sus capacidades para apoyar al tejido empresarial regional, adaptándose a un entorno cambiante; así como la implementación de buenas prácticas y la adopción de modelos innovadores permitirá enfrentar los desafíos identificados, promover la sostenibilidad, la internacionalización y potenciar la competitividad de la región.

3.4. Necesidades y expectativas de los grupos de interés

Esta sección surge como resultado de un exhaustivo proceso de consulta que incluyó 35 sesiones de trabajo con empresarios, emprendedores, afiliados, la Junta Directiva, gremios económicos, líderes sectoriales, integrantes de clústeres, actores de gobierno, academia, expertos temáticos, CONFECÁMARAS, entre otros. Durante este proceso se recogieron 1.434 ideas que abarcan aspectos fundamentales como el futuro estratégico de la Cámara de Comercio de Ibagué, nuevos productos y servicios, programas y proyectos prioritarios, áreas de enfoque, estrategias de articulación y gestión, y las expectativas frente al equipo humano de la institución.

El propósito de este análisis es estructurar y priorizar estas necesidades y expectativas para orientar los esfuerzos de la Cámara hacia un impacto significativo y sostenible en el tejido empresarial de la región.

3.4.1. Expectativas y necesidades generales

Los diferentes grupos de interés compartieron una visión común en torno a áreas críticas para el desarrollo empresarial y regional. Estas expectativas pueden sintetizarse en:

- **Fortalecimiento del tejido empresarial:** impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) a través de programas integrales de apoyo, capacitación y asesoramiento, con énfasis en innovación y competitividad
- **Innovación y transformación digital:** adopción de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, Blockchain y análisis de datos, además de programas para facilitar la digitalización empresarial
- **Internacionalización:** promover la participación en mercados internacionales mediante asesorías, certificaciones, misiones comerciales y alianzas estratégicas
- **Capacitación y formación continua:** ofrecer programas especializados por sectores y niveles, enfocados en liderazgo, sostenibilidad, digitalización y gestión empresarial, entre otros
- **Sostenibilidad:** liderar iniciativas en economía circular y sostenibilidad ambiental, priorizando el impacto positivo en sectores con alta incidencia ambiental
- **Articulación y gobernanza:** ser un puente efectivo entre actores públicos y privados, promoviendo proyectos colaborativos y liderando una agenda estratégica regional

3.4.2. Expectativas específicas de los grupos de interés

A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes sobre las expectativas identificadas en cada grupo de interés consultado.

Afiliados

Los afiliados resaltaron la importancia de:

- Mayor proximidad y atención personalizada con los empresarios para entender sus desafíos específicos
- Ampliar la cobertura de sectores atendidos, incluyendo aquellos en crecimiento y emergentes
- Fortalecer la oferta de servicios mediante la expansión de programas que aborden digitalización, acceso a financiamiento, formación y estrategias de internacionalización
- Impulsar la innovación y sostenibilidad con iniciativas que fomenten la reducción de la huella de carbono y el desarrollo de emprendimientos verdes
- Mejorar la comunicación estratégica con los afiliados y la entidad, así como darle mayor visibilidad a los mismos

Clústeres y sectores

Los integrantes de los clústeres TIC, Salud, Moda, Música, Construcción y Turismo y algunos sectores priorizados destacaron la importancia de:

- **Colaboración intersectorial:** redes de trabajo conjunto para compartir recursos y experiencias
- **Desarrollo de productos innovadores:** acceso a laboratorios y herramientas tecnológicas avanzadas
- **Capacitación, asesoría especializada y financiación:** en internacionalización, marketing digital y sostenibilidad. Acceso a financiación con créditos accesibles, capital semilla y/o un fondo de cofinanciación de proyectos
- **Visibilidad:** visibilizar la oferta de productos y servicios locales mediante campañas de comunicación y eventos

Gremios

Los gremios subrayan la necesidad de:

- **Proyectos estratégicos de alto impacto:** liderar macroproyectos regionales y articular esfuerzos entre sectores
- **Mejor comunicación y transparencia:** optimizar la difusión de servicios y oportunidades
- **Acompañamiento integral:** brindar apoyo continuo a empresas desde su creación hasta su consolidación

Actores de gobierno

Los actores de gobierno destacan:

- **Liderazgo y acompañamiento en exportación:** crear equipos exclusivos para apoyar el proceso de exportación e internacionalización de empresarios tolimenses
- **Integración y cooperación regional:** liderar la integración de las tres Cámaras de Comercio del Tolima y fortalecer la colaboración con actores públicos y privados
- **Innovación y digitalización:** promover procesos de innovación empresarial, con un enfoque en tecnologías avanzadas como inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT), y ciencia de datos
- **Desarrollo y apoyo regional:** ser más cercana a las necesidades del sector rural y urbano en todos los territorios, con estrategias específicas para cada región
- **Comunicación y soluciones personalizadas:** mejorar los canales de comunicación y ofrecer soluciones a medida, alineadas con las dinámicas políticas y económicas locales

Junta Directiva

La Junta Directiva plantea una visión estratégica para reinventar la entidad, fortaleciendo su cercanía con los empresarios y adaptándose a los desafíos actuales. Este enfoque prioriza la innovación tecnológica, el desarrollo empresarial, la sostenibilidad y una gestión basada en resultados concretos. A continuación, se describen las principales expectativas planteadas:

- **Acompañamiento cercano y personalizado:** brindar servicios personalizados que acompañen a los empresarios en todas las etapas de su desarrollo, con asesorías a la medida, atención ágil y una interacción directa que garantice soluciones efectivas
- **Liderazgo en innovación y tecnología:** impulsar la modernización tecnológica mediante programas de actualización de equipos, capacitaciones sectorizadas y la implementación de soluciones digitales que respondan a las demandas de inmediatez y competitividad del mercado
- **Desarrollo de relaciones empresariales:** fortalecer el networking y las alianzas estratégicas, posicionar productos y servicios en mercados locales, regionales, nacionales y atraer inversión extranjera
- **Apoyo integral y sostenibilidad:** brindar servicios completos que incluyan asesoría empresarial, jurídica y financiera, así como acompañamiento para la obtención de certificaciones. De esta forma, se prioriza la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en sectores clave
- **Formación y crecimiento microempresarial:** ampliar la cobertura de programas formativos para microempresas, mediante soluciones prácticas y sectorizadas que impulsen su competitividad y formalización
- **Una cámara que evoluciona con la sociedad:** transformar la Cámara en una entidad moderna y ágil, que priorice la proximidad con los empresarios, fomente una cultura laboral con propósito y fortalezca la colaboración público-privada, implementando estrategias de segmentación y soluciones personalizadas que respondan a las demandas actuales del entorno empresarial

Emprendedores

Los emprendedores necesitan una Cámara de Comercio que sea su aliado estratégico desde la concepción de sus ideas hasta la consolidación de sus negocios. Aspiran a contar con:

- **Acompañamiento integral:** mentorías personalizadas, asesorías técnicas y acceso a expertos que guíen cada etapa de su emprendimiento
- **Red de contactos estratégicos:** networking como mecanismo que permita conectar con aliados, inversionistas y posibles socios comerciales
- **Facilitación de recursos:** acceso a capital semilla, herramientas tecnológicas y formación específica para fortalecer sus capacidades
- **Impulso al crecimiento:** programas que aceleren sus proyectos, promuevan la colaboración y les permitan materializar sus ideas con éxito
- **Acompañamiento en cada paso de su camino:** potenciando su talento y brindándoles el apoyo necesario para convertir sus sueños en realidades sostenibles y competitivas

Visión Estratégica de CONFECÁMARAS

CONFECÁMARAS destaca la importancia de que la Cámara de Comercio de Ibagué enfoque su oferta en las necesidades reales del tejido empresarial, alineándose con tendencias de sostenibilidad y desarrollo productivo. Sus apreciaciones incluyen:

Fortalezas estratégicas:

- Consolidar la estrategia de clúster como pilar para mejorar la competitividad sectorial
- Fortalecer la reputación de la Cámara como una agencia clave para el desarrollo y representatividad empresarial

Prioridades de desarrollo regional:

- Promover programas de movilidad empresarial, digitalización, mejora de procesos y acceso a mercados
- Crear y consolidar asociaciones empresariales mediante formación y acompañamiento
- Actuar como facilitador en la atracción de inversiones nacionales e internacionales

Innovación y diversificación:

- Liderar la transformación digital e iniciativas de innovación para diversificar la oferta empresarial, fortaleciendo la competitividad local y global

Colaboración estratégica:

- Fomentar el intercambio de buenas prácticas con otras Cámaras de Comercio
- Consolidar la relación con actores gubernamentales para ejecutar proyectos de desarrollo económico y político en la región

Participación en proyectos nacionales:

- Continuar la participación en iniciativas de formación y tecnológicas, como "Vende+", para impulsar la comercialización empresarial

Indicadores de impacto:

- Establecer métricas claras para evaluar el progreso en sostenibilidad, formalización empresarial y movilidad económica, asegurando un impacto tangible y ajustable según las necesidades

Esta visión subraya el rol de la Cámara como un eje articulador entre empresarios, políticas públicas y proyectos estratégicos, consolidándose como un actor clave en el desarrollo económico y la competitividad de la región.

3.4.3. Áreas de mejora identificadas por los grupos de interés

Si bien los grupos de interés reconocen fortalezas clave en la CCI, también señalaron las siguientes áreas de mejora:

- Reducción de la burocracia para agilizar procesos administrativos y de gestión
- Mayor cobertura territorial para llegar a sectores rurales y territorios menos favorecidos
- Estrategias de comunicación que mejoren la visibilización de los servicios y proyectos de la Cámara
- Sostenibilidad operativa para asegurar la continuidad y expansión de programas

3.4.4. Fortalezas reconocidas por los grupos de interés

Entre los aspectos positivos destacados, se encuentran:

- Equipo humano altamente capacitado y comprometido
- Capacidad de articulación y liderazgo en proyectos regionales
- Reconocimiento y credibilidad como un actor clave en el desarrollo empresarial
- Programas de formación y acompañamiento efectivos, con impacto directo en la competitividad de las empresas

El análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés proporciona un mapa claro para el diseño y ejecución del plan estratégico de la Cámara de Comercio de Ibagué. Las prioridades compartidas, como la digitalización, la internacionalización, la sostenibilidad y el fortalecimiento empresarial, deben guiar las acciones de la institución hacia un impacto profundo y sostenible en el ecosistema económico regional. Este enfoque permitirá a la Cámara consolidarse como un referente en innovación, articulación y desarrollo empresarial.

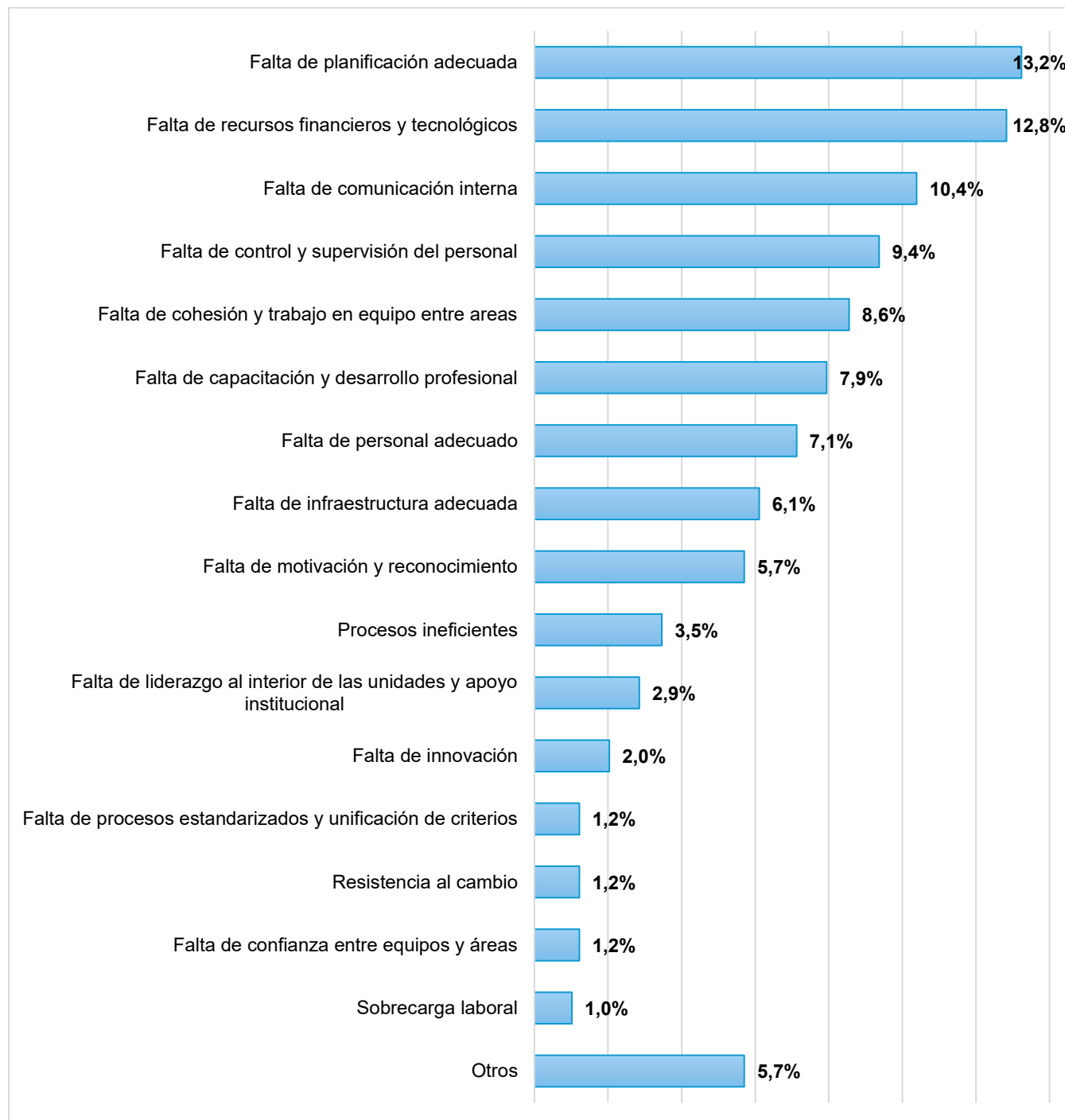
3.5. Análisis interno

A continuación, se presentan los resultados de las ideas aportadas por los colaboradores de la entidad, permitiendo evidenciar fortalezas y debilidades:

3.5.1. Debilidades identificadas

Se identificaron 491 ideas al preguntar a los colaboradores por las debilidades que consideran que tiene la institución, estas se agruparon en variables como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 1. Debilidades identificadas



Fuente: Elaboración equipo formulador.

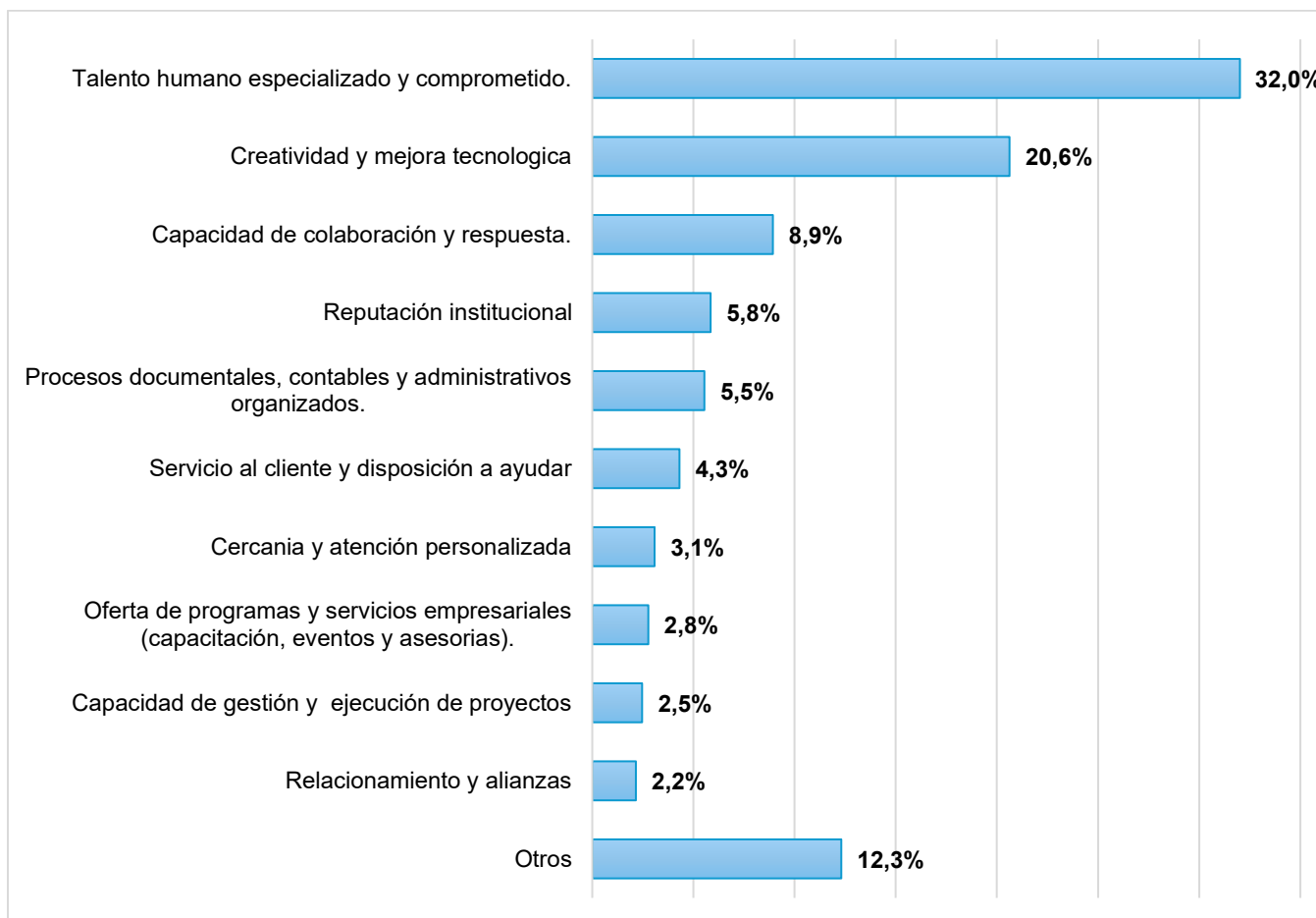
Entre las principales debilidades identificadas se destacan:

- **Falta de planificación adecuada (13.2%):** problemas de organización, falta de estandarización y visión estratégica, lo que genera ineficiencia, sobrecarga laboral y dificultades para cumplir objetivos
- **Falta de recursos financieros y tecnológicos (12.8%):** recursos financieros insuficientes y tecnología desactualizada que afectan la eficiencia operativa y limitan la capacidad para atender la demanda de servicios
- **Falta de comunicación interna (10.4%):** canales de comunicación deficientes, falta de claridad sobre funciones y desconexión entre áreas, lo cual obstaculiza la coordinación y alineación de objetivos
- **Falta de control y supervisión del personal (9.4%):** supervisión inadecuada y ausencia de sistemas de monitoreo, lo que genera errores repetitivos, baja productividad y falta de responsabilidad
- **Falta de cohesión y trabajo en equipo (8.6%):** desarticulación entre áreas, falta de integración y colaboración, dificultando el trabajo conjunto y afectando los resultados.
- **Falta de capacitación y desarrollo profesional (7.9%):** falta de inversión en formación y desarrollo de habilidades específicas y blandas, limitando el crecimiento profesional y la productividad
- **Falta de personal adecuado (7.1%):** escasez de personal idóneo para la ejecución de tareas, lo que genera sobrecarga laboral y cuellos de botella, afectando la calidad del servicio y la eficiencia operativa
- **Falta de infraestructura adecuada (6.1%):** instalaciones obsoletas, mal distribuidas e insuficientes, que afectan el trabajo diario y la atención al cliente
- **Falta de motivación y reconocimiento (5.7%):** insuficiencia de incentivos económicos y profesionales, falta de reconocimiento del trabajo, lo cual impacta negativamente en la motivación y productividad del personal
- **Procesos ineficientes (3.5%):** procedimientos largos y centralizados que generan retrasos y reprocesos, complicando la operativa de la entidad
- **Otras debilidades:** falta de liderazgo (2.9%), falta de innovación (2%), resistencia al cambio (1.2%), falta de confianza entre equipos (1.2%) y sobrecarga laboral (1%)

3.5.2. Fortalezas identificadas

Se identificaron 325 ideas claves bajo la categoría de fortalezas las cuales se agruparon como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Fortalezas identificadas



Fuente: Elaboración equipo formulador.

Entre las fortalezas identificadas en la sesión con los colaboradores se destacan:

- **Talento humano especializado y comprometido (32%):** equipo con un conocimiento técnico sólido, experiencia y habilidades blandas que permiten gestionar con eficiencia y adaptarse a las exigencias cambiantes
- **Creatividad y mejora tecnológica (20.6%):** avances en atención virtual, automatización de procesos y desarrollo de herramientas tecnológicas para clientes internos y externos, impulsados por la creatividad del equipo
- **Capacidad de colaboración y respuesta (8.9%):** capacidad del equipo para responder rápidamente a las necesidades emergentes, asegurando la continuidad operativa y la satisfacción de los usuarios
- **Reputación institucional (5.8%):** trayectoria de 100 años, reconocimiento por parte de usuarios e instituciones, lo que fortalece la confianza en sus servicios
- **Procesos documentales, contables y administrativos organizados (5.5%):** procesos internos bien estructurados que aseguran una gestión eficiente y trazabilidad adecuada

- **Servicio al cliente y disposición a ayudar (4.3%):** atención cercana y efectiva a los empresarios, con un enfoque proactivo en la resolución de necesidades
- **Cercanía y atención personalizada (3.1%):** enfoque personalizado que mejora la relación y la confianza de los usuarios, especialmente en servicios que requieren trato directo
- **Oferta de programas y servicios empresariales (2.8%):** amplia oferta de capacitaciones, asesorías y eventos orientados al fortalecimiento empresarial
- **Capacidad de gestión y ejecución de proyectos (2.5%):** habilidad para gestionar y ejecutar proyectos de manera eficiente, cumpliendo con los objetivos y plazos establecidos
- **Relacionamiento y alianzas (2.2%):** capacidad para establecer alianzas estratégicas con actores públicos y privados a nivel regional, nacional e internacional, fortaleciendo la red de influencia

3.6. Construcción del plan estratégico

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis, se realizaron mesas de ideación con los diferentes equipos y finalmente sesiones de construcción del plan estratégico con el presidente ejecutivo, directores y equipo articulados. De esta forma, se obtuvo la plataforma estratégica compuesta por el propósito superior y el despliegue de cuatro pilares estratégicos, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Resumen estructura general de plan estratégico 2025-2029

Pilares	Objetivos estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicadores
Cámara Digital e Innovadora	1	3	7	8
Cámara Activa	1	4	10	16
Cámara Competitiva	1	3	15	35
Cámara Transparente	1	1	5	7
Total	4	11	37	66

Fuente: Elaboración equipo formulador.

4. Plataforma estratégica

4.1. Propósito superior

El propósito superior de la Cámara de Comercio de Ibagué es

Servir de forma colaborativa, eficiente y transparentemente en pro de un tejido empresarial innovador, digital y competitivo

Para alcanzar este propósito, se establece el compromiso de actuar con principios y valores sólidos, promoviendo la empatía ciudadana, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social en todas las decisiones y acciones, de esta forma, se genera un impacto positivo y duradero en la sociedad y el entorno, impulsando el desarrollo de los empresarios.

4.2. Pilares estratégicos

4.2.1. Cámara Activa

Objetivo estratégico: aumentar la presencia, gestión, visibilidad y reputación de la Cámara de Comercio de Ibagué y sus empresarios en el territorio.

Tabla 11. Cámara Activa

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
Gestionar y aumentar la presencia y cobertura territorial con programas y servicios empresariales.	Ejecución del programa "Cámara Activa" con la oferta institucional y asistencia empresarial.	Número de municipios, comunas, corregimientos atendidos.	10 municipios, 26 comunas de Ibagué y 4 corregimientos de Ibagué
		Número de unidades productivas beneficiarios de la estrategia "Cámara Activa"	1.200 unidades productivas beneficiarias de la estrategia "Cámara Activa en su sector"
	Aumento de la disponibilidad de los servicios a través de canales de atención continua de forma virtual y presencial.	Porcentaje de canales integrados priorizados en la estrategia omnicanal con disponibilidad continua en la atención	100% de canales priorizados integrados en la estrategia omnicanal con disponibilidad continua en la atención a partir del 2026

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
Garantizar la eficiencia y eficacia del modelo de atención empresarial.		Grado de satisfacción de usuarios.	Alcanzar un 95% de satisfacción empresarial con los servicios continuos de la Cámara al 2029
Promover y fortalecer la articulación público-privada para la generación de oportunidades regionales autosostenibles.	Gestión y desarrollo de una agenda de eventos sostenibles para la región.	Número de eventos desarrollados.	Al menos 5 eventos con una visión de desarrollo sostenible para la región, que dinamicen la economía local y regional al 2029.
	Gestión de espacios de articulación, alianzas intersectoriales y cooperación internacional para la generación de proyectos estratégicos regionales.	Número de proyectos estratégicos regionales formulados,	Un (1) proyecto estratégico regional formulado por año.
	Contribución a la mejora de las condiciones de seguridad del entorno empresarial, a través de la participación en iniciativa piloto de cultura de prevención y de protección colaborativa.	Número de empresas participantes de la iniciativa.	150 empresas participantes de la iniciativa.
	Formulación e implementación de una política de responsabilidad social y cultura ciudadana.	Número de documentos elaborados.	1 documento.
		% de implementación de política de responsabilidad social y cultura ciudadana.	100% de implementación de política de responsabilidad social y cultura ciudadana.
	Implementación de un Observatorio Estadístico y Económico Regional para la producción de	% de implementación del Observatorio Estadístico y Económico Regional en funcionamiento.	Un observatorio estadístico y económico regional, con modelo de negocio implementado al 100% en el 2029.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
	información estadística y económica relevante.	Número de publicaciones, estudios e información estructurada y publicada.	12 documentos publicados por año.
	Articulación público-privada para la implementación de estrategias de atracción de inversión nacional e internacional y marketing territorial.	Estrategias diseñadas e implementadas.	Una estrategia de atracción de inversión nacional e internacional y/o marketing territorial implementada al año.
		Número de potenciales inversionistas acompañados.	40 potenciales inversionistas acompañados al 2029.
Potencializar la reputación, visibilidad institucional, empresarial y regional a través de la gestión comunicacional interna y externa.	Definición e implementación de la estrategia comunicacional	Número de estrategias comunicacionales implementadas.	Una estrategia comunicacional implementada.
		% de satisfacción comunicacional de los stakeholders de la Cámara.	El 90% de los stakeholders están satisfechos con las estrategias de comunicación de la CCI al 2029.
	Desarrollo de mecanismo y herramientas para fortalecer la comunicación interna.	% de satisfacción comunicacional de los colaboradores de la Cámara	El 95% de los empleados están satisfechos con la comunicación interna al 2029

Fuente: Elaboración equipo formulador.

4.2.2. Cámara Digital e Innovadora

Objetivo estratégico: liderar la transformación digital e innovación a nivel interno y hacia el tejido empresarial.

Tabla 12. Cámara Digital e Innovadora

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
Fortalecer la infraestructura digital para la prestación de los servicios empresariales	Incorporación de tecnologías para la mejora de los procesos internos	Número de proyectos tecnológicos implementados que mejoran los procesos internos de la cámara	30 proyectos tecnológicos implementados para la mejora de los procesos internos al 2029.
	Incremento en las transacciones de trámites empresariales por canales virtuales	% de incremento de las transacciones por canales virtuales	12% de incremento anual en las transacciones por canales virtuales sostenido por los 5 años
	Fortalecimiento de las competencias digitales del talento humano de la entidad.	Número de funcionarios con fortalecimiento de competencias digitales	100% de los funcionarios fortalecen sus competencias digitales al 2029
Impulsar el desarrollo, incorporación y apropiación de la transformación digital en el tejido empresarial de la jurisdicción.	Generación de apropiación y/o transformación digital en las empresas con soluciones tecnológicas (Comercio electrónico, implementación de IA y analítica de datos)	Número de unidades productivas que apropian tecnología	2000 unidades productivas apropian tecnología (plataformas de comercio electrónico, IA, entre otros) para 2029.
	Potenciamiento de las habilidades digitales del talento humano de sectores económicos estratégicos para la región.	Número de talento humano potencializado con habilidades digitales	3.000 capacitados en tecnologías maduras, nuevas tecnologías para el 2029.
Fortalecimiento de capacidades para el ecosistema de I+D+i que conduzcan a dar valor agregado a la oferta de servicios regionales.	Generación, gestión e implementación de mecanismos, alianzas y espacios de I+D+i para sectores productivos priorizados.	Número de unidades productivas intervenidas a través de mecanismos, alianzas o espacios de I+D+i	1.000 unidades productivas para el 2029.
		Número de productos innovadores desarrollados	5 productos por año a partir del 2026.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
	Asesoría integral en innovación, propiedad industrial e intelectual.	Número de radicaciones de registros de propiedad intelectual e industrial por año.	80 radicaciones de registros de propiedad intelectual e industrial por año.

Fuente: Elaboración equipo formulador.

4.2.3. Cámara Transparente

Objetivo estratégico: generar confianza con resultados.

Tabla 13. Cámara Transparente

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
Consolidar la transparencia y la confianza institucional interna y con sus grupos de interés	Publicar y publicitar información técnica, financiera y administrativa de manera periódica y accesible (Ley 1712/14 y Res. 1519/20)	Incremento de 4.000 usuarios visitantes respecto a la meta del año anterior	Alcanzar 35.103 usuarios únicos en las secciones de contenido de valor del sitio web antes de finalizar el año 2029.
	Implementación del gobierno corporativo.	% de implementación del gobierno corporativo.	100% gobierno corporativo implementado al 2028.
	Implementar plataforma de acceso a la gestión cameral.	% de implementación de la plataforma	Una plataforma de acceso a la gestión cameral implementada al 2029.
		Número de consultas realizadas	5.000 consultas de información de la gestión cameral al año 2029 realizadas a través de la plataforma.
	Revisión y actualización de las políticas, manuales, procesos y/o procedimientos.	Número de solicitudes de actualización atendidas/ Número de solicitudes de actualización total recibidas en el mes	>85% de solicitudes de actualización atendidas en el periodo
		Porcentaje de cumplimiento de la Política de la Calidad	90% en el cumplimiento de la Política de Calidad
	Construir una cultura organizacional basada en	% de empleados que según encuestas consideran que la	100% de empleados consideran que la cultura organizacional es clara,

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
	principios, valores, confianza y colaboración.	cultura organizacional es clara, relevante y aplicable.	relevante y aplicable al 2029.

Fuente: Elaboración equipo formulador.

4.2.4. Cámara Competitiva

Objetivo estratégico: mejorar la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial.

Tabla 14. Cámara competitiva

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
Dinamizar el emprendimiento y la formalización empresarial sostenible: Ideas innovadoras, de base tecnológica, inclusión social y apalancamiento empresarial.	Redefinición y consolidación de la ruta de emprendimiento con focalización sectorial.	% de implementación de la ruta de emprendimiento.	Una ruta de emprendimiento redefinida y consolidada al 100% en 2029
	Prestación de servicios de emprendimiento y formalización empresarial a través de canales virtuales y presenciales.	Número de Ideas de negocio acompañadas.	2.000 ideas de negocio acompañadas.
		Número de Unidades Productivas participantes en actividades de formalización.	1500 Unidades Productivas participantes en actividades de formalización.
		Número de Unidades Productivas formalizadas mediante actividades de formalización.	900 Unidades Productivas formalizadas mediante actividades de formalización.
		Número de emprendimientos de base tecnológica e inclusión social intervenidos	300 emprendimientos de base tecnológica y/o inclusión social intervenidos al 2029
	Consolidación de oferta de servicios de acompañamiento a inversionistas y empresas en etapa temprana y de crecimiento para facilitar el	Herramienta tecnológica desarrollada para la conexión emprendedor - inversionista	Una herramienta implementada al 2029
		Rondas de inversión realizadas para conectar	Una por año a partir del año 2026

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
	apalancamiento empresarial.	inversionistas con emprendedores	
		Número de emprendedores acompañados en atracción y gestión de inversión	50 emprendedores acompañados
	Simplificación de trámites de formalización empresarial en articulación con entidades estatales.	Número de trámites empresariales simplificados	Dos (2) trámites intervenidos al año a partir del 2026
Desarrollar proyectos, programas y servicios de fortalecimiento y crecimiento empresarial a la medida de las empresas	Consolidación de la ruta de fortalecimiento, crecimiento y productividad empresariales, incorporando nuevas oportunidades	Unidades productivas intervenidos con ruta de fortalecimiento y crecimiento empresarial.	6.000 unidades productivas intervenidas con la ruta de fortalecimiento y crecimiento empresarial
		Número de unidades productivas acompañamiento financiero.	800 unidades productivas al año acceden a financiamiento.
	Desarrollo de programas de formación, mentoría, consultoría y/o transferencias de conocimiento focalizadas a sectores para la excelencia operacional empresarial.	Número de unidades productivas intervenidas.	500 unidades productivas intervenidas
	Acompañamiento y promoción de empresas en el desarrollo de prácticas de economía circular, comercio justo y crecimiento sostenible.	Número de unidades productivas intervenidas.	500 unidades productivas implementan prácticas de sostenibilidad y economía circular en 5 años.
	Consolidación, estandarización y expansión de las estrategias	Número de unidades productivas impactadas a través de la estrategia sectorial	1400 unidades productivas impactados a través de la estrategia sectorial.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
	sectorial y clúster: gestión intersectorial/ Interclúster.	Número de unidades productivas impactadas a través de la estrategia clúster	1250 unidades productivas de los clústeres impactados.
	Diversificación de mercados nacionales.	Número de unidades productivas que participan en escenarios comerciales y/o apropian conocimiento en misiones técnicas.	1.500 unidades productivas en escenarios comerciales y/o apropian conocimiento en misiones técnicas al 2029
		Número de prospectos de negocios reportados.	7.500 prospectos de negocios reportados.
		Valor de negocios proyectados	>\$25.000 millones proyectados al 2029
	Redefinición y consolidación de la ruta de internacionalización: Acceso a mercados internacionales.	% de implementación de la ruta de internacionalización.	Una ruta de internacionalización definida y consolidada al 100% en 2029
		Número de unidades productivas intervenidas a través de la ruta de internacionalización.	400 unidades productivas son intervenidas a través de la ruta de internacionalización.
		Número de unidades productivas que ingresan a nuevos mercados internacionales.	50 unidades productivas accedan a mercados internacionales.
		Número de emprendedores Ibaguereños en el exterior que se vinculan con la diáspora empresarial Tolimense	10 embajadores tolimeses en el exterior que se vinculan con la diáspora empresarial Tolimense por año, a partir del 2026.
	Fortalecimiento de la gestión de proyectos que impulsen el desarrollo empresarial.	Red de aliados /consultores/formuladores conformada	Una red de aliados/consultores/formuladores conformada al 2025 y actualizada cada año

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
		Proyectos aprobados /total de proyectos formulados	Alcanzar al menos un 50% de efectividad en la postulación de proyectos al 2029
		Recursos gestionados o solicitados a través de proyectos de cofinanciación	25 mil millones gestionados o solicitados a través de recursos de cofinanciación
Crear nuevas unidades de negocio y potencializar las actuales de la Cámara de Comercio	Capacitación a la medida y formación empresarial el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades del talento humano a través de una oferta de alto valor agregado.	Número de programas de formación realizados.	38 programas de capacitación, formación a la medida realizados con crecimiento sostenido anual del 20%
		Ingresos por capacitación	Ingresos superiores a 2,900 millones por servicios de formación y capacitación
	Redefinición y consolidación de los métodos alternos de solución de conflictos MASC	Número de prestación de servicios actuales versus periodo anterior.	Incremento sostenido del 10% de aumento en la prestación de servicios
		Número de conciliaciones efectivas / Número de conciliaciones realizadas	50% de efectividad en las conciliaciones realizadas a partir del 2025
		Ingresos por MASC	Ingresos 2024 con incremento del 9% anualizado sostenido por los 5 años
	Retención y atracción de afiliados a través de un portafolio de servicios diferencial.	Aumento del número de afiliados	5% de crecimiento anual del número de afiliados
		Incremento de ingresos por afiliados	Incremento del 5% anual basado en los resultados del año anterior

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR	META
		Porcentaje de satisfacción de los afiliados frente al portafolio de servicios.	>85% de satisfacción de los afiliados frente al portafolio de servicios.
	Creación y puesta en marcha de la oficina de gestión de negocios.	Oficina de gestión de negocios creada y en operación	Una oficina de gestión de negocios creada y en operación.
		Ingresos percibidos por los negocios gestionados por la oficina	\$2.500 millones Ingresos percibidos por los negocios gestionados por la oficina.

Fuente: Elaboración equipo formulador.

4.3. Proyectos estratégicos

Como resultado de los aportes de los diferentes grupos de interés de la Cámara de Comercio de Ibagué, se definieron y priorizaron ocho proyectos estratégicos:

Tabla 15. Proyectos estratégicos

PROYECTOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	GESTIÓN	2025	2026	2027	2028	2029
Centro de formación empresarial	Un edificio transformado en un centro de negocios de vanguardia y una plataforma integral de crecimiento para los 30 mil empresarios y más de 5.000 emprendimientos nuevos que se crean cada año, en la región. Este lugar se convierte en un centro de experiencia empresarial, con una combinación de espacios de coworking, salas de formación innovadoras, co-laboratorios de innovación y auditorio para eventos especializados. Diseñado para potenciar el crecimiento empresarial, proporcionar acceso a redes empresariales, información especializada de mercado y recursos de innovación. Aquí, los empresarios encontrarán el entorno ideal para desarrollar sus proyectos, conectarse con otros profesionales y acceder a herramientas que impulsen su competitividad y éxito en el mercado.	Alta	Propia					
Centro de Eventos Multipropósito	El Centro de Eventos Multipropósito de Ibagué es un proyecto de infraestructura, diseñado para dinamizar la economía regional mediante el turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones). Este espacio busca reducir la brecha de infraestructura en Tolima, permitiendo la realización de eventos de gran escala, generando empleo y fortaleciendo sectores como el turismo, gastronomía y hotelería. Su impacto incluye la mejora de la competitividad empresarial, el incremento de visitantes y el fortalecimiento de cadenas productivas locales y nacionales. La	Alta	Alianza					

PROYECTOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	GESTIÓN	2025	2026	2027	2028	2029
	Cámara de Comercio de Ibagué, como aliado estratégico y articulador del proyecto, contrató en 2023 un estudio de factibilidad, el cual ha dispuesto como insumo clave, y trabaja en conjunto con el gobierno local y departamental para su implementación.							
Digital Talent Factory	El proyecto Digital Talent Factory, localizado en Ibagué, tiene como objetivo cerrar la brecha de formación especializada en habilidades digitales mediante la capacitación en tres áreas estratégicas: desarrollo de software, marketing digital e infraestructura TI, TELCO y bilingüismo. Este programa busca formar y graduar 400 estudiantes anuales, priorizando sectores como Agrotech, Salud Tech y Travel Tech. Sus impactos esperados incluyen el fortalecimiento de la empleabilidad juvenil, la creación de emprendimientos tecnológicos, y la mejora de la competitividad regional, contribuyendo al crecimiento del sector TIC y al desarrollo económico del Tolima.	Alta	Propia					
Central Regional de Abastos en Ibagué	El proyecto de la Central Regional de Abastos de Ibagué busca fortalecer la cadena productiva del sector agropecuario y consolidar a la ciudad como un punto estratégico para el abastecimiento de productos agroalimentarios en el centro del país. La Cámara de Comercio de Ibagué, como aliado estratégico, articula esfuerzos con diversos actores para su materialización, impulsando el desarrollo económico y la competitividad del sector.	Alta	Alianza					

PROYECTOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	GESTIÓN	2025	2026	2027	2028	2029
Oficina de proyectos regionales	Puesta en marcha de una oficina de soporte técnico a la institucionalidad de la región para la formulación y estructuración de proyectos estratégicos regionales.	Media	Propia					
Escuela Clúster	El proyecto de Escuela Clúster busca a través de la estrategia clúster mejorar la productividad, crear empleos, aumentar las exportaciones y fortalecer los encadenamientos productivos en sectores o actividades como turismo, café, TIC, salud, construcción, moda, música, aguacate y cacao. Se espera un impacto positivo en la competitividad empresarial, reflejado en el incremento de salarios, ventas y la capacidad de las empresas para acceder a mercados internacionales.	Media	Propia					
Hotel Holiday Inn	La Cámara de Comercio apoya con la cofinanciación de los estudios de factibilidad del proyecto. De hacerse realidad, el Hotel Holiday Inn Ibagué será un moderno complejo hotelero ubicado estratégicamente en la ciudad de Ibagué por parte de la empresa hotelera multinacional británica IHG Hoteles & Resort, diseñado para potenciar el turismo de negocios y recreativo en la región. Con instalaciones de primer nivel, el hotel se integrará al desarrollo económico de Ibagué al generar empleo directo e indirecto y atraer visitantes nacionales e internacionales.	Media	Alianza					

5. Condiciones habilitantes para la implementación del plan estratégico

Para garantizar la correcta ejecución del plan estratégico es fundamental establecer y fortalecer una serie de condiciones habilitantes que actúen como pilares de soporte. Estas condiciones son:

- **Estructura organizacional optimizada y desarrollo de personal**

Es imprescindible contar con una estructura organizacional alineada con los objetivos estratégicos, que permita una gestión eficiente de los recursos humanos y facilite la toma de decisiones. Además, se requiere un plan integral de desarrollo de personal enfocado en fortalecer las competencias necesarias para el logro de las metas establecidas, promoviendo la formación continua, el liderazgo, y la adaptación al cambio.

- **Plan de inversiones en infraestructura y tecnología**

La modernización de la infraestructura y la adopción de tecnologías avanzadas son clave para apoyar los procesos internos y externos. Este plan debe priorizar herramientas digitales, sistemas de información y equipamiento que aumenten la productividad, reduzcan tiempos de respuesta y mejoren la experiencia de los usuarios.

- **Sistema de seguimiento y evaluación interna**

Establecer un plan de trabajo que contemple el monitoreo regular del desempeño de los funcionarios, basado en indicadores de gestión claros y objetivos. Para ello, se hace necesario aprovechar las herramientas tecnológicas que permitan un seguimiento y control eficiente, oportuno y riguroso a la implementación de este plan estratégico y a la ejecución de los planes de acción que se deriven. Este sistema debe incluir retroalimentación constante, identificación de áreas de mejora y reconocimiento de logros, fomentando una cultura organizacional orientada a resultados. Igualmente, deberá permitir identificar desviaciones, ajustar estrategias y garantizar que los objetivos se cumplan en los plazos previstos.

6. Seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico

El seguimiento, monitoreo y evaluación del plan estratégico 2025 - 2029 de la Cámara de Comercio de Ibagué son esenciales para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados bajo los cuatro pilares estratégicos: Cámara Digital e Innovadora, Cámara Activa, Cámara Competitiva y Cámara Transparente. Este proceso permite monitorear el avance de cada pilar estratégico, asegurando que las iniciativas se desarrollen conforme a lo planeado.

El seguimiento facilita la identificación temprana de desafíos, permitiendo realizar ajustes oportunos para mantener el curso hacia las metas establecidas para el 2029. Adicionalmente, un sistema de seguimiento efectivo promueve la transparencia, como valor fundamental para el fortalecimiento de la confianza de los empresarios y la comunidad. A través de este monitoreo, la Cámara de Comercio de Ibagué puede comunicar de manera clara los avances y logros alcanzados, reforzando su compromiso con el desarrollo empresarial.

Los indicadores desempeñan un papel esencial en el éxito del plan estratégico, debido a que permiten medir de manera objetiva el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteados. Sin estos indicadores, sería difícil evaluar el impacto de las estrategias implementadas y priorizar acciones correctivas en caso de desvíos. Debido a que cada objetivo estratégico cuenta con metas específicas hacia el año 2029, estas funcionan como referencias clave para evaluar el progreso en intervalos periódicos. Este enfoque no solo garantiza que los esfuerzos de la Cámara estén enfocados en resultados concretos y medibles, sino que también refuerza la capacidad de anticiparse a riesgos potenciales y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Por lo tanto, se debe establecer un mecanismo sistemático que permita medir de manera periódica el avance, analizar los resultados e implementar mejoras al plan estratégico, asegurando la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los pilares estratégicos y el impacto positivo en el desarrollo empresarial de la región.

Conforme a lo anterior, es importante realizar las siguientes acciones:

1. Definir los planes de acción anual que materialicen las tácticas, indicadores y metas establecidas, los cuales deben estar alineados con las adendas y los presupuestos anuales.
2. Establecer un comité interno de seguimiento, monitoreo y evaluación del plan estratégico, encargado de revisar y analizar los resultados en el avance de los planes de acción anual.
3. Recolectar datos de forma sistemática, automatizada y periódica (se recomienda de forma mensual) de información vinculada al cumplimiento del avance de las metas definidas en cada pilar estratégico, a través de herramientas tecnológicas. La información debe ser suministrada por los encargados de cada táctica.
4. Visualizar el progreso a través del uso de herramientas interactivas y dinámicas (ej. *Dashboard* o *Power BI*). Los responsables del plan estratégico podrán analizar el avance hacia el cumplimiento de las metas en tiempo real. Estas herramientas permitirán identificar tendencias,

patrones y áreas críticas que requieran atención inmediata, facilitando un análisis más profundo del desempeño.

5. Generar alertas automáticas ante posibles desviaciones de los objetivos establecidos, con el fin de mantener una gestión proactiva.
6. Realizar reportes periódicos cada vez que la Junta Directiva o sus comisiones así lo requieran correspondiente al avance de cumplimiento de cada pilar y estrategia.
7. Reajustar estrategias, tácticas, metas y/o proyectos estratégicos en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos del plan. Este tipo de decisiones serán autorizadas por la Junta Directiva de la entidad.

Anexos

1. Análisis del entorno y competitivo
2. Análisis de tendencias y oportunidades
3. Evaluación contexto nacional e internacional y oportunidades innovación
4. Necesidades y expectativas de los grupos de interés
5. Análisis interno
6. Programación plan estratégico 2025-2029