



# **Propuesta del sistema de medición para la Cámara de Comercio de Casanare y su relación con sus unidades estratégicas de negocio**

**Nury Aleyda González Peña**

**Olga Lucia Borrero Jobel**

**Wilson Fernando Perilla Buitrago**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas – MBA

Ciudad, Colombia

2021

# **Propuesta del sistema de medición para la Cámara de Comercio de Casanare y su relación con sus unidades estratégicas de negocio**

**Nury Aleyda González Peña  
Olga Lucia Borrero Jobel  
Wilson Fernando Perilla Buitrago**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magíster en Administración de Empresas - MBA**

**Director (a):**

David Ocampo Guzmán

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en administración de empresas – MBA  
Ciudad, Colombia  
2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. día - mes – año

## Agradecimientos

Producto del esfuerzo, dedicación, compromiso y pasión hoy manifestamos nuestro cariño, felicidad y admiración a todas aquellas personas que fueron participes y actores en el desarrollo y logro de este trabajo; mediante su apoyo, compañía y guía, nos ha impulsado a culminar este proceso que es de vital importancia para nuestras vidas.

En principio el agradecimiento es a Dios por darnos este privilegio de poder cursar esta maestría para expandir nuestros conocimientos, por habernos acompañado y guiado en este proceso, mil gracias por todas estas bendiciones que nos das.

Un agradecimiento especial a nuestras familias por todo el apoyo, tiempo y esfuerzo que nos han dado para el logro de este proyecto, mil gracias; un agradecimiento especial a nuestro Director de Tesis el Doctor David Ocampo Guzmán quien con su sabiduría y experiencia nos ha guiado al desarrollo exitoso de este proyecto y así lograr cumplir nuestro gran objetivo culminar nuestra maestría.

Por último, agradecemos a la Universidad EAN y todo su cuerpo docente que, durante estos años de estudio, nos ha reforzado la importancia que tiene la educación y emprendimiento en pro de mejorar y contribuir al bienestar social y económico del país, y en general, a todos aquellos que directa e indirectamente nos apoyaron en este proceso, les decimos de corazón: ¡Muchas gracias, siempre los recordaremos con especial afecto!"

**Los Autores.**

## Resumen ejecutivo

Para garantizar el desarrollo sostenible de la CCC dentro de los próximos 5 años, se determinó que se debería dar un nuevo enfoque a la planeación estratégica de la CCC, ya que si bien es cierto existe una estrategia implementada la entidad no cuenta con un modelo de indicadores que permiten medir el desempeño de las diferentes unidades de negocio de la entidad, no permiten visualizar la gestión integral y mucho menos la interrelación de las unidades de negocio y su afectación en el desempeño general de la CCC.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario desarrollar una nueva estrategia de planeación que permita mejorar o establecer un sistema de mediciones de gestión de las diferentes Unidades de Negocio. Partiendo de una evaluación de la evaluación de la actual estrategia corporativa dentro del entorno actual donde se desarrollan las actividades de la CCC, lo cual permitirá establecer los nuevos lineamientos del direccionamiento estratégico y la implementación de los nuevos indicadores de gestión, basados en el modelo Balanced Scorecard que facilitará la implementación de la nueva estrategia de planeación planteada.

El presente trabajo está desarrollado siguiendo la secuencia necesaria para abordar el problema de propuesto a solucionar, el marco de referencia de aplicación de la estrategia que se plantea en él. Se revisa de manera profunda el entorno donde se mueve la entidad para identificar la estrategia a seguir y presentar el direccionamiento estratégico MEGA y una vez hecho esto proponer el nuevo modelo de medición de gestión de la entidad.

Con lo anterior podemos concluir que el nuevo modelo de medición de la gestión planteado permite a la CCC estar mejor preparada para afrontar su los desafíos en los próximos años, ya que tendrá un modelo de gestión que se enfocara no solo en lo que puedan desarrollar cada una de sus Unidades de Negocio, sino que la visualización de la Gestión integral de la entidad, es decir como las partes hacen el todo.

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>14</b>
4.1. CONTEXTO DE LAS ENTIDADES CAMERALES EN EL PAÍS .....	14
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>20</b>
5.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	20
5.2. ANÁLISIS PEST .....	21
5.3. BALANCED SCORECARD.....	22
<b>6. ANÁLISIS DEL ENTORNO E IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>30</b>
6.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER .....	30
6.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO .....	34
6.3. ANÁLISIS PEST .....	46
6.4. ESTRATEGIA MEGA.....	53
<b>7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO MEGA .....</b>	<b>55</b>
7.1. TEMA DOMINANTE .....	55
7.2. VISIÓN.....	56
7.3. MISIÓN .....	56
7.4. PROPÓSITO SUPERIOR .....	56
7.5. ADN.....	56
<b>8. PROPUESTA DE MODELO DE MEDICIÓN.....</b>	<b>61</b>
8.1. MAPA ESTRATÉGICO .....	61
8.2. TABLERO DE CONTROL.....	63
8.3. BALANCED SCORECARD CCC .....	64
<b>9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>9.1 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>9.2 CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>10. REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
<b>Figura 1.</b> Mapa de Procesos.....	17
<b>Figura 2.</b> Estructura organizacional.....	19
<b>Figura 3.</b> 5 fuerzas de Porter .....	20
<b>Figura 4.</b> Modelo de Análisis PESTEL.....	21
<b>Figura 5.</b> Perspectivas del Balanced Scorecard BSC.....	24
<b>Figura 6.</b> Segmentación de clientes – Formalización .....	36
<b>Figura 7.</b> Segmentación de clientes – Competitividad.....	41
<b>Figura 8.</b> Segmentación de clientes – Formación Empresarial. ....	45
<b>Figura 9.</b> Adn de la Cámara de Comercio de Casanare.....	57
<b>Figura 10.</b> Mapa estratégico CCC .....	62
<b>Figura 11.</b> Tablero de Control CCC .....	63

## Lista de tablas

Pág.

<b>Tabla 1.</b> Cumplimiento por Semáforo .....	29
<b>Tabla 2.</b> Análisis de poder de cada fuerza frente a unidades estratégicas de negocio.....	31
<b>Tabla 3.</b> Clientes por unidades estratégicas de negocio.....	33
<b>Tabla 4.</b> Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Formalización.....	35
<b>Tabla 5.</b> Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Competitividad .....	39
<b>Tabla 6.</b> Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Formación Empresarial. ....	43
<b>Tabla 7.</b> Asociación de los proyectos a las unidades estratégicas de negocio....	57
<b>Tabla 8.</b> Convenciones de los indicadores .....	63
<b>Tabla 9.</b> Balanced Scorecard.....	64
<b>Tabla 10.</b> Balanced Scorecard continuación.....	65



# 1.Introducción

La planeación estratégica ha tomado gran relevancia a la hora de establecer el rumbo de la empresa, cuál es su principal foco, por esto existen varios autores que establecen modelos para la implementación de una adecuada planeación en la empresa para que esta se poseione en un mercado y sea competitiva con su posible competencia y su entorno. Una correcta planeación estrategia implica realizar un estudio de su estrategia, el entorno y la ventaja competitiva en las cuales se pueden establecer análisis que contemplen tendencias, análisis del poder de las fuerzas de la industria, el mercado, los clientes y análisis de entorno DOFA, PESTEL. (DAVID, 2003)

Según Kaplan y Norton, el modelo de Balanced Scorecard (BSC), es un modelo de gestión que atiende las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, instrumento de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores. (Roncancio, 2018)

El modelo de BSC contiene no solo aspectos financieros en una empresa sino que también toca aspectos operativos, estratégicos, departamentales y organizativos, como herramienta de gestión aporta continuamente a la toma de decisiones y verifica el cumplimiento de la estrategia corporativa porque su seguimiento permite establecer de manera mensual o conforme se establezca en un periodo de tiempo el cumplimiento de los objetivos, de la misión y visión de la empresa, proporcionando así datos que permitan la toma de decisiones y si los resultados apuntan a lo planeado de forma estratégica. (Quesado, 2018)

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de la organización. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto

corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la organización, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

La Cámara de Comercio de Casanare (CCC) es una entidad privada que está conformada por varias unidades estratégicas de negocio que están orientadas al mejoramiento del entorno y del tejido empresarial de la región, debido a esto es clave para la CCC contar con un tablero de control que permita visualizar el avance en la ejecución de la estrategia y logro de los objetivos planteados por la entidad.

La CCC actualmente cuenta con un esquema de medición basado en indicadores operativos que solo miden la gestión interna de cada unidad estratégica de negocio, pero no se puede evidenciar su articulación todas las unidades y por ende con la planeación estratégica de la entidad; esto ha llevado a la organización a efectuar una revisión de su planeación estratégica alineándola a la Estrategia MEGA desarrollada por la Cámara de Comercio de Bogotá y que se encuentra en divulgación e implementación a nivel nacional.

Con base en la problemática expuesta anteriormente, se hace de vital importancia el desarrollo del Balanced Scorecard para la CCC y su relación con las principales unidades estratégicas de negocio, esto con el fin de lograr la consolidación de la implementación de la estrategia MEGA en la Entidad, y poder tener un tablero de control adecuado y alineado a la Cámara.

### **Pregunta de Investigación.**

¿De qué manera se debe diseñar un sistema de medición que refleje el nivel de cumplimiento integral aportado por cada UEN a la estrategia de la entidad?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de intervención para el sistema de medición para la Cámara de Comercio de Casanare y su relación con las Unidades Estratégicas de Negocio a partir del desarrollo de la estrategia MEGA.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la estrategia corporativa de la CCC e Identificar la estrategia, entorno y la ventaja competitiva de las unidades estratégicas de negocio aplicando las 5 fuerzas de Porter y el análisis de entorno basado en un PESTEL.
- Establecer los lineamientos del direccionamiento estratégico MEGA de la entidad cameral y su relación con las unidades estratégicas de negocio.
- Proponer un modelo de medición basado en el Balanced ScoreCard para apoyar la estrategia corporativa de la CCC y sus unidades estratégicas de negocio.

### 3. Justificación

La Cámara de Comercio de Casanare en el año 2012 cambia su modelo de actuar de una Cámara tradicional encargada de administrar registros delegados por el estado a una entidad que plantea su foco en unidades estratégicas de negocio en la cual se plantea una estrategia corporativa basada en un modelo estratégico MEGA, razón por la cual su rentabilidad desde este año crece de una manera considerable.

En el año 2016 dado el conocimiento adquirido por los líderes de cada unidad estratégica de negocio y ante el gran crecimiento y cumplimiento de objetivos se plantea la tarea de realizar una revisión global de la estrategia corporativa y replantea su actuar frente a la propuesta de valor de cada negocio y con el conocimiento ya adquirido por sus líderes de cada proceso proponen una revisión de su ADN, los objetivos de cada unidad estratégica desde la perspectiva del análisis DOFA, visión, misión, principios, valores, MEGA, de donde surge nuevamente una planeación estratégica que permite orientar a 5 años más el actuar de la entidad.

En el año 2007 el Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá crea el programa Empresas en Trayectoria Mega, que consiste en una metodología de planeación estratégica MEGA y con la generosidad de los presidentes de compañías ayudar en la implementación de una planeación estratégica, importantes resultados, en 2019 se ha extendido a diferentes ciudades del país de manera presencial y ahora con los nuevos cambios de la nueva normalidad a su versión 100% virtual para reactivar la productividad del país. Los resultados que se logran con el programa son aumentar en dos dígitos el crecimiento en ventas de la compañía de manera sostenida, rentabilidad por encima de la media del sector y márgenes ebitda (indicador que mide la rentabilidad operacional) por encima de promedios del mercado.

Para el año 2020, la Cámara de Comercio de Casanare, inicia un proceso de planeación estratégica bajo el modelo de empresas en trayectoria MEGA, en el cual pretende establecer y revisar nuevamente su misión, visión, valores corporativos, entorno, gestión del conocimiento, cultura y la implementación de un modelo de gestión asociado a un sistema de medición bajo el BSC que será el objeto del presente trabajo de grado.

Actualmente la Cámara de Comercio de Casanare para medir la gestión operativa y estratégica cuenta con indicadores que van alineados directamente a cada proceso de la entidad; sin embargo, esta batería de indicadores está compuesta por mediciones simples que no permiten hacer un seguimiento integral de toda la planeación estratégica de la entidad, dejando solo los resultados en cada proceso sin que estos se alineen a la estrategia corporativa ni permitan evaluar la efectividad de ésta.

Debido a lo anteriormente expuesto, es de primordial urgencia poder establecer o mejorar el sistema de medición en las Unidades Estratégicas de Negocio, ya que en estas es donde recae gran parte de la planeación estratégica de la entidad, estas Unidades Estratégicas son: Formalización y Afiliados, Promoción y Desarrollo Empresarial y Formación Empresarial.

Con base en la problemática anteriormente expuesta se evidencia la necesidad del desarrollo de un modelo de Balanced Scorecard que facilite la medición de la estrategia corporativa planteada y que se relaciones con el cumplimiento de las metas por cada unidad estratégica de negocio.

## 4. Marco de referencia

La responsabilidad que implica la administración de los recursos públicos por parte de entidades como las Cámaras de Comercio es clave para el desarrollo y mejoramiento del entorno para los negocios y el crecimiento económico de la región de su jurisdicción, es por eso que se hace importante conocer a fondo quienes son y como está constituida específicamente la Cámara de Comercio de Casanare para poder entenderla y así poder efectuar el desarrollo de los objetivos planteados.

### 4.1. Contexto de las Entidades Camerales en el país

Las Cámaras de Comercio surgen como entidades delegatarias de funciones públicas orientadas a estructurar un modelo de cooperación y colaboración público-privado alineado a la promoción y mejoramiento del entorno y tejido empresarial en las diversas regiones del país, poniendo a los empresarios como base del desarrollo económico y social de éstas y en sí de la nación.

Las Cámaras de Comercio son personas jurídicas sin ánimo de lucro, reguladas por el derecho privado en toda su administración, teniendo como fin la defensa y estímulo de los intereses generales del empresariado en Colombia, así como cumplir las funciones públicas delegadas por el Estado como lo son el registro mercantil, de entidades sin ánimo de lucro y registro único de proponentes sin que hagan parte del régimen de la administración pública. (CONFECÁMARAS, s.f.)

El sector dentro del cual pueden entrar las Cámaras de Comercio es el sector terciario o de servicios, esto debido a que no produce bienes tangibles, pero si tiene una oferta servicios enfocada en apoyar y fortalecer los empresarios, así como mejorar el entorno empresarial y para los negocios de las diversas zonas de su jurisdicción. Debido a esto las Cámaras de Comercio se vuelven un aliado en impulsar el desarrollo económico de la nación.

Las Cámaras de Comercio en sí no tienen competidores ya que cada una cuenta con su jurisdicción respectiva, pero estas entidades cuentan con líneas de negocio de índole privado como lo son: formación o capacitación Empresarial, alquiler de espacios para eventos y centro de arbitraje y conciliación, unidades que en el mercado si tienen rivalidad directa con empresas privadas y públicas.

Existen en la actualidad 57 Cámaras de Comercio en el país de las cuales la mayoría de estas han venido cambiando su forma de operar, se han convertido en empresas privadas con objetivos claros y con una Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) que les permita ganar en diferentes líneas estratégicas de negocio y que de esta manera también aporten al desarrollo económico y competitivo de cada una de las regiones.

#### **4.2. Descripción de la empresa**

La Cámara de Comercio de Casanare, fue creada el 10 de julio de 1.987, como persona jurídica sin ánimo de lucro, de derecho privado, de carácter gremial, honra los postulados de servicio a los intereses generales del empresariado en Colombia, siendo referente de transparencia y legalidad en todas las actividades de interés particular y general del comercio y la industria de su jurisdicción.

Fue creada a través del Código de Comercio, como ente corporativo que agrupa el interés y las condiciones del sector empresarial y comercial de la región de su jurisdicción; sus funciones están reseñadas en el artículo 86 del Código de Comercio de Colombia, entre las cuales destacan la administración de nueve registros públicos, tales como: registro mercantil, registro de entidades sin ánimo de lucro, registro de entidades del sector solidario, registro de entidades extranjeras de derecho privado, registro nacional de turismo, registro único de proponentes, registro único de operadores de libranza, registro de vendedores de juegos de suerte y azar, y registro de veedurías ciudadanas.

En ese sentido, es claro que administra recursos de carácter público. Sin embargo, para su funcionamiento y teniendo en cuenta su carácter gremial, ejerce

actividades privadas para la obtención de recursos propios, todas enfocadas a desarrollar la competitividad empresarial y comercial, la formalización de la actividad mercantil y la diversificación de los sectores productivos de su región.

El marco de su jurisdicción comprende todo el Departamento de Casanare, con sus 19 municipios. Mantiene una sede fija en 8 de los 19 municipios del Departamento de Casanare, entre los que se encuentran Yopal, Aguazul, Tauramena, Maní, Monterrey, Villanueva, Paz de Ariporo y Trinidad.

Tiene 12 procesos de calidad certificados y lleva cuatro años adheridos al pacto general de las Naciones Unidas (ONU).

### **Objetivos Principales:**

- Contribuir a hacer del Casanare el departamento llanero más próspero y competitivo mediante la promoción del desarrollo regional y la construcción del tejido empresarial, basado en la Gobernabilidad y la Efectividad Interna.
- Promover el desarrollo regional vía atracción de inversión, gestión de recursos de Cooperación y Promoción de la Competitividad empresarial.
- Construir el tejido empresarial caracterizando profundamente la base empresarial, generando iniciativas de Asociatividad y Formalización, desarrollando Talento Élite para los negocios y siendo el interlocutor preferido entre lo público y lo privado.

### **Principios**

- **Ética:** Para la Cámara de Comercio de Casanare es de vital importancia, mantener racionalmente un sistema moral que permita ser verificado en personas y procedimientos desde los ámbitos personal, Institucional y social.
- **Transparencia:** En la Cámara de Comercio de Casanare, la gestión de los procesos se fundamenta en actuaciones y toma de decisiones claras; disponiendo de medios que permiten el acceso a la información pertinente, facilitando así un control efectivo.



- **Equidad:** En la Cámara de Comercio de Casanare respetamos la diversidad ideológica, cultural y el saber popular, generando un ambiente de justicia e igualdad social con valoración de la individualidad y el respeto por los diferentes pensamientos y costumbres.

**Valores Corporativos:**

- **Calidad:** La Cámara de Comercio de Casanare busca constantemente la satisfacción de nuestros clientes mediante el mejoramiento e innovación continua de los procesos y servicios.
- **Pertenencia:** Para la Cámara de Comercio de Casanare es importante enriquecer la cultura organizacional proyectar el crecimiento y desarrollo del talento humano que posee para que de manera reciproca dé lo mejor y se sienta orgulloso de pertenecer a esta familia.

Figura 1. Mapa de Procesos.



Fuente. (Cámara de Comercio de Casanare, 2020)

La CCC cuenta con un proceso estratégico denominado Presidencia Ejecutiva que es el encargado de establecer los lineamientos estratégicos, la estructura y los sistemas de operación y control del sistema de gestión de calidad

y realizar evaluación para asegurar el cumplimiento de los resultados planificados, la eficacia y el mejoramiento del sistema mediante el desarrollo de revisiones periódicas.

Sus procesos Core o unidades estratégicas de negocio son seis, que tienen como finalidad brindar de forma directa a los empresarios servicios adecuados y de valor agregado en todos los frentes donde los pueda requerir, así mismo de otras unidades la CCC trabaja como aliado para fortalecer y desarrollar un entorno propicio para los negocios en la región. A continuación, se detalla el objetivo principal de cada proceso Core:

- **Formalización:** Registrar y dar fe pública de actos y documentos de los registros delegados por el estado, ofrecer asesorías especializadas, información confiable y oportuna y servicios retributivos que acompañen al comerciante en su proceso de crecimiento en busca de un empresario organizado y competitivo.
- **Promoción y Desarrollo Empresarial:** Propender por el desarrollo empresarial mediante la gestión de proyectos, la organización de actividades enfocadas a la promoción de negocios a través de la formulación de proyectos participación en ferias comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocios a nivel nacional e internacional. Organizar ferias de exposición en el departamento de Casanare.
- **Métodos Alternativos de Solución de Conflictos:** Ofrecer los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos, conciliación y amigable composición.
- **Capacitación Empresarial:** Otorgar herramientas de competitividad a la comunidad empresarial y a potenciales empresarios de la región, a través de capacitación.
- **Afiliados:** Crear mecanismos para vender la estrategia de pertenecer al grupo de afiliados o clientes VIP, con el fin de incrementar el número de inscritos y fidelizarlos mediante la generación de espacios de integración y proyección de crecimiento empresarial de manera preferencial.

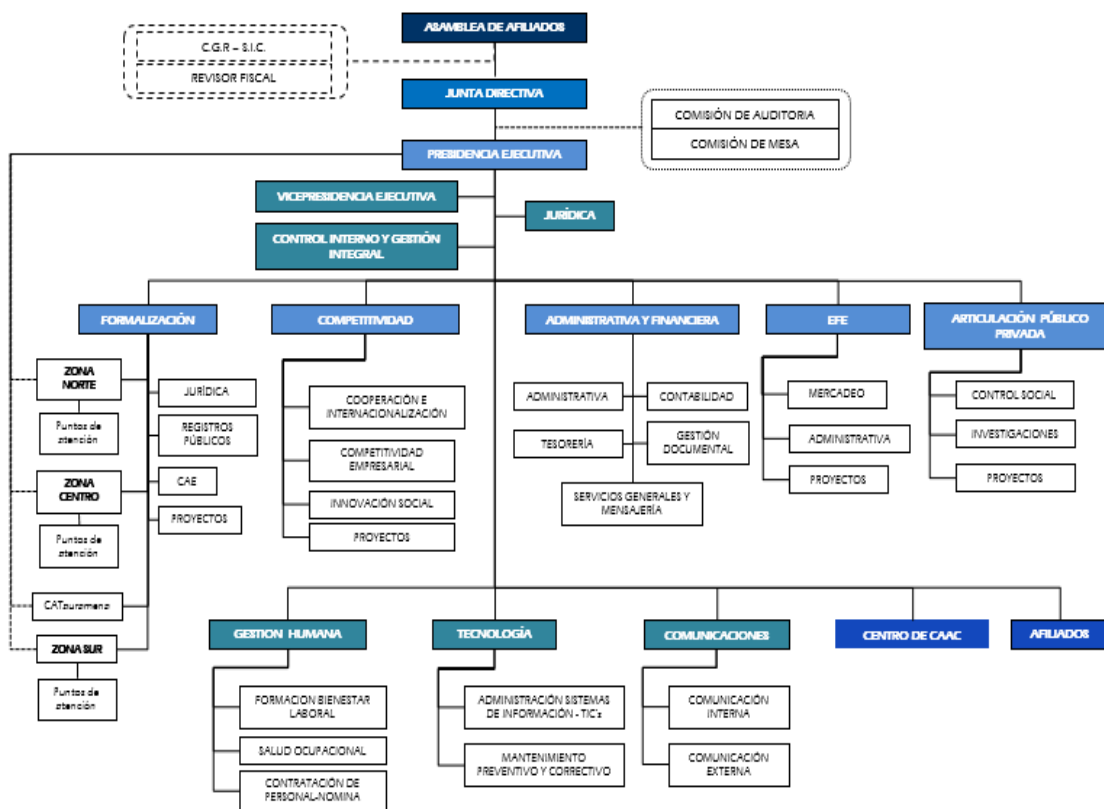
- **Articulación Público Privado:** Contribuir al desarrollo regional mediante la gestión del conocimiento, la promoción de iniciativas que mejoren el entorno empresarial y la articulación en instancias público-privadas.

Y por último se encuentran los procesos de apoyo o respaldo de la organización que son: Tecnología, Gestión Humana, Gestión Financiera, Gestión Administrativa y Gestión de control interno y calidad.

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la CCC es jerárquica donde los procesos Core o unidades estratégicas de negocio son el centro de la entidad y esto refleja su alineación con el mapa de procesos mostrado anteriormente:

Figura 2. Estructura organizacional.



Fuente. (Cámara de Comercio de Casanare, 2020)

## 5. Diseño metodológico

El diseño metodológico estructurado para el logro del objetivo general y específicos esta basado en las herramientas de análisis de entorno y estrategia como: las cinco fuerzas de Porter, análisis PEST y Balanced Scorecard.

### 5.1. Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michel Porter determina el análisis de una industria y el poder que tiene cada una de las fuerzas competitivas, las más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter, 2010)

Según Porter la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano, la competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. (Porter, 2010); las empresas cada día enfrentan se enfrentan a la competencia con sus productos o servicios y una de las grandes ventajas competitivas es conocer de manera detallada cuál es su competencia y conocer cada movimiento de esta para poder generar estrategias que le permitan crecer y llegar a ser el número 1 de las compañías del mismo sector económico.

**Figura 3.** 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Recuperado de <https://www.trayectoriamegacolombia.com/>

## 5.2. Análisis PEST

Dentro de las metodologías que se aplicaran para el desarrollo del diagnóstico y construcción de la propuesta de intervención se encuentra este análisis, que tiene como finalidad examinar el impacto de los factores externos que no controla la organización sobre ella. La Base de este análisis está compuesta por cuatro factores: Político - Legal, Económico, Social y Tecnológico, y debido a la importancia y relevancia que ha tomado el tema ambiental en la actualidad se ha incluido el factor Ecológico. (Bittán, 2012)

**Figura 4.** Modelo de Análisis PESTEL



**Fuente.** (Ruiz Barroeta, 2020)

Esta herramienta también conocida como PESTEL o PESTLE, es un análisis que permite examinar el impacto a la organización que pueden tener los factores

externos de su entorno como lo son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales estos dos últimos los incluyen las organizaciones cuando dentro de planeación estratégica los considere relevantes. (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012).

Este análisis aplicado correctamente por las organizaciones les permite prepararse y estar listos para responder a cambios procedentes del entorno, lo cual les conlleva a diferenciarse de la competencia y en cierta medida obtener una ventaja que los hace más competitivos en el mercado. (EAE Business School, 2020)

Dentro de las ventajas de este análisis esta su fácil, flexible y amplia aplicación ya que puede ser usado en distintas organizaciones, o líneas de negocio, marcas o en estudios de mercado, ya que éste permite adaptarse para cada caso, en el entendido que hay temas de índole legal que pueden verse inmersos en el factor político, así como factores ecológicos inmersos en problemáticas de índole social, o en casos donde cada factor tiene un impacto relevante e independiente sobre la organización u objeto de análisis. (Martín, 2017)

Otra ventaja es la promoción del pensamiento proactivo y la previsión sistemática de futuros cambios, escenarios adversos y su ayuda en la toma de decisiones para afrontarlos, ya que una vez realizado este análisis da como resultado una identificación de los posibles riesgos y oportunidades que puedan tener en el entorno, para estructurar estrategias orientadas a potenciar la empresa, organización o unidad de negocio. (Bittán, 2012)

### **5.3. Balanced Scorecard**

El “*Balanced Scorecard*” (BSC/Cuadro de Mando Integral) es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias, objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica. (Drucker, 2014)

En teoría, el BSC se presenta como una excelente iniciativa que permite vincular la misión y la estrategia a medidas de desempeño e iniciativas estratégicamente alineadas. De hecho, el BSC puede ser una herramienta viable para los gerentes. En primer lugar, permite un vínculo tangible de la misión y la estrategia organizacional, lo que puede aumentar la moral de la fuerza laboral, que se considera un elemento activo en todo el proceso. En segundo lugar, la implementación del BSC involucra a todos los niveles de la organización en alcanzar un objetivo común, desarrollando un espíritu de cooperación. En tercer lugar, el BSC ayuda a mejorar la comunicación y la visibilidad entre los altos ejecutivos y los empleados de nivel inferior. En este sentido, para Niven (2003), Brewer (2003, 2002), Mooraj, Oyon y Hostettler (1999) y Butler, Letza y Nealy (1997), el BSC permite a las organizaciones construir una cultura de alto desempeño, en la medida en que promueve la alineación de indicadores clave con el objetivo estratégico. (Quesado, 2018)

En principio el modelo del BSC surgió de cinco principios de gestión que Kaplan y Norton revelaron en su libro “*The Strategy-Focused Organization*” publicado en septiembre del año 2000. Estos principios consistían en:

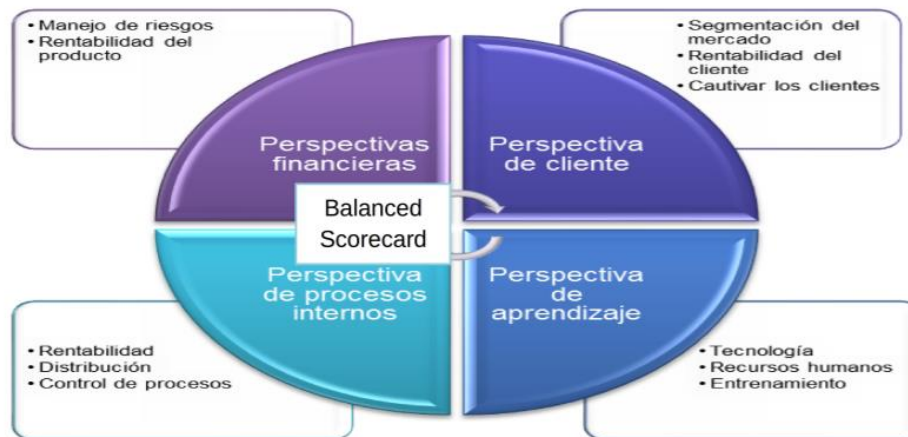
1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia en términos operacionales.
3. Alinear la organización con toda la estrategia.
4. Motivar para que la estrategia sea una tarea de todas las personas.
5. Gobernar para convertir la estrategia en un proceso continuo.

Anteriormente, el enfoque que se les daba a la empresa era limitado a la parte financiera, con la aparición del BSC, los procesos, la atención al cliente y las variables que comienzan a considerarse aspectos clave y no meros factores secundarios en la evaluación de una organización.

### 5.3.1. Perspectivas del Balanced Scorecard BSC

Sin embargo, para el año 2003 en su libro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, lograron traducir toda la estrategia en objetivos específicos, vinculados a través de relaciones causa-efecto a las siguientes perspectivas:

**Figura 5.** Perspectivas del Balanced Scorecard BSC



**Fuente:** Perspectivas Básicas (Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando Integral: The Balanced Scorecard . p.22

Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización. Dentro de cada perspectiva puede adicionar los objetivos estratégicos asociados.

#### 5.3.1.1. Enfoque /Perspectiva financiera

Para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero es una prioridad. Por lo tanto, para estas organizaciones la perspectiva más importante tiene que ver con los objetivos financieros. Esencialmente, cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera y la rentabilidad de la organización puede incluirse en esta perspectiva. Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva.



Otros objetivos financieros podrían incluir:

- Generar ahorro de costos y eficiencia.
- Mejorar el margen de rentabilidad.
- Aumentar las fuentes de ingresos

#### **5.3.1.2. Enfoque /Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado. En otras palabras, para lograr sus objetivos financieros, ¿exactamente qué necesita lograr en términos de sus clientes y mercado? Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para:

- Servicio al cliente y satisfacción.
- Participación en el mercado.
- Reconocimiento de marca.

#### **5.3.1.3. Enfoque /Perspectiva de los procesos internos**

¿Qué procesos necesita implementar para cumplir sus objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes? Esa es la pregunta que esta perspectiva pretende responder. Aquí debe establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos que requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño. Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- Mejoras en los procesos.
- Optimización de la calidad.
- Aumentar la utilización de la capacidad instalada.

#### **5.3.1.4. Enfoque /Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Mientras que la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a

que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes (Roncancio, 2018):

- Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporados dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo, si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando (Malgioglio, y otros, 2002)

### **5.3.2. Siete (7) pasos para realizar un Balanced Scorecard**

#### **5.3.2.1. Realizar la definición estratégica**

En este paso se debe definir:

- a) Misión: Este estatuto es el que comunica el propósito para el que fue creada la empresa.
- b) Visión: Es una declaración que señala hacia dónde se dirige una empresa, un vistazo al futuro de cómo se ve en 10, 15 ó 20 años.
- c) Valores: Son pilares muy importantes en una empresa, constituyen la filosofía y forma de trabajar, así como la manera en que se conduce la gente que labora

en ella, y los comportamientos que se promueven tanto de manera interna como hacia afuera de la organización.

- d) Estrategia: Es el plan que determina los objetivos a largo plazo, así como las acciones y recursos requeridos para lograrlos. La estrategia debe de contestar la pregunta cómo se va a lograr concretar la misión, visión y valores.

Existen 3 tipos de estrategias según Michael Porter, reconocido como el padre de la estrategia moderna.

- 1) Liderazgo en costos
- 2) Diferenciación
- 3) Enfoque

#### **5.3.2.2. Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo**

Una vez se hayan definido los objetivos se deben categorizar para tener un balance adecuado, de acuerdo con la metodología de Balanced Scorecard se deberán ubicar en alguna de las siguientes categorías o perspectivas:

- a) Financieros / numéricos
- b) Enfocados en el cliente
- c) Procesos
- d) Desarrollo y aprendizaje

#### **5.3.2.3. Generar formato de Balance Scorecard para la Dirección General**

Teniendo los objetivos categorizados y priorizados, se procede a hacer el formato el cual se forma de varias columnas con conceptos importantes como:.

- ✓ Objetivo definido
- ✓ Métrica
- ✓ Meta a lograr

- ✓ Peso del objetivo
- ✓ Resultado del periodo
- ✓ Indicador visual del Resultados
- ✓ Plan de acción/Iniciativas Estratégicas

#### **5.3.2.4. Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico**

El siguiente paso para la implementación del BSC consiste en que el director asigne a cada uno de sus gerentes los objetivos que les corresponden según su área de operación. A este proceso se le conoce como cascadeo de objetivos.

#### **5.3.2.5. Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos.**

Una vez se tienen los formatos listos para ingresar la información, una consideración muy importante es contar con las fuentes de información más fidedignas y confiables de las cuales se obtienen los datos de los resultados de cada una de las métricas para llevar a cabo las revisiones periódicas del Balanced Scorecard.

Las fuentes de información que se utilizan para obtener los datos relevantes deberán tener 3 características esenciales:

- a) Ser confiable.
- b) Tener la información accesible y con facilidad de obtención.
- c) Estar actualizadas o en línea.

#### **5.3.2.6. Hacer las revisiones de BSC o de desempeño de los objetivos**

Para calificar el avance en logro de los objetivos, poder identificar los retrasos en tiempos y poder tomar decisiones efectivas respecto a las actividades que se tienen que llevar a cabo, se debe asignar un identificador visual según el nivel de cumplimiento al momento de la revisión, como podría ser un semáforo.

**Tabla 1.** Cumplimiento por Semáforo

COLOR DE SEMÁFORO	% DE CUMPLIMIENTO
Verde	85 - 100
Amarillo	70 - 84
Rojo	0 - 69

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.3.2.7. Ciclo de mejora de tu sistema de BSC

Cuando se implementa en la empresa la metodología del Balanced Scorecard es importante considerarla como parte de la filosofía de gestión de la empresa, no solamente un tablero de control, es por esto por lo que una pieza esencial es la mejora continua.

Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones (Pérez, 2016)

## 6. Análisis del entorno e identificación de la estrategia

El análisis del entorno en las organizaciones es clave para poder estructurar y llevar a cabo su planeación estratégica, es por esto que para la identificación y diseño de la estrategia se aplicaron las herramientas planteadas en el diseño metodológico.

### 6.1. Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter

Para el presente análisis de la industria, se analizará la Cámara de Comercio de Casanare (CCC) y tres de sus unidades estratégicas de negocio (UEN) que son Formalización, Competitividad Empresarial y Formación empresarial, estos negocios no están estrechamente relacionados entre sí pero si todos tienen un objetivo estratégico en el cumplimiento de la estrategia de la entidad cameral, es fundamental mencionar que aunque la oferta de servicios de la CCC podría considerarse como un monopolio por la administración delegada de los registros públicos, la UEN de formalización tiene un objetivo que le apunta a mantener un tejido empresarial en condiciones de formalidad y por ello se considera su Core de negocio, sin embargo, dentro del nuevo planteamiento de la estrategia se quiere potencializar las UEN de competitividad empresarial y la de formación empresarial, unidades privadas en las que se centrará más el estudio de las 5 fuerzas de Porter.




El planteamiento de las 5 fuerzas de Porter se basa en la transición de una cámara tradicional de único enfoque a una cámara por unidades estratégicas de negocio, para este ejercicio realizaremos un análisis del poder de negociación de manera global al igual que específico a las UEN de Formalización empresarial, Competitividad y Formación empresarial.

La siguiente imagen describe el análisis de poder de cada una de las fuerzas de Porter y determina que no existe un patrón común en estas UEN, por lo tanto, se debe organizar la industria de tal manera que se pueda ganar en cada una de ellas.

**Tabla 2.** Análisis de poder de cada fuerza frente a unidades estratégicas de negocio

	Formalización empresarial	Competitividad y asuntos internacionales	Formación Empresarial
Proveedores	Alta presión en la industria	Baja presión en la industria	Media presión en la industria
Competidores	Media presión en la industria	Media presión en la industria	Alta presión en la industria
Sustitutos	Baja presión en la industria	Media presión en la industria	Baja presión en la industria
Entrantes	Baja presión en la industria	Alta presión en la industria	Alta presión en la industria
Clientes	Alta presión en la industria	Alta presión en la industria	Alta presión en la industria

	Alta presión en la industria
	Media presión en la industria
	Baja presión en la industria

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.1. Análisis Global.

#### 6.1.1.1. Rivalidad entre competidores

Se podría pensar que las Cámaras de Comercio no tienen competencia alguna, sin embargo, como se describe anteriormente estas son categorizadas como agencias de desarrollo que también compiten en sus servicios privados como la UEN de competitividad y formación empresarial en la cual los competidores tienen un poder alto.

Según su nivel de presencia en el mercado, los principales competidores identificados son universidades (Santo Tomas, Unisangil, Unitropico, otras universidades con presencia local), empresas consultoras, Institutos de educación y E-learning, Confecámaras, otras cámaras y gremios, prestadores servicios virtuales, SENA, igualmente se compite en programas de fortalecimiento empresarial, las compañías petroleras buscan a fundaciones como CREAME, Fundación Amanecer, la virtualidad adquiere mayor valor en el momento presente y post de la pandemia. (Estrategia 2020 CCC)

#### **6.1.1.2. Amenaza de nuevos competidores (entrantes):**

Cada día las universidades hacen mayor presencia ofertando formación técnica, profesional y especializada, es cada vez más fácil realizar los procesos de los registros y servicios públicos por internet, existen muchas empresas, gremios y Esal que prestan los servicios que la CCC ofrece competitividad y la escuela de formación empresarial.

Universidades (Santo Tomas, Rosario, Externado), nuevos registros, la virtualización (Procesos online), corporaciones, fundaciones, Gremios (Fenalco, Andi), PNUD, FUPAD y similares.

#### **6.1.1.3. Poder de negociación con los proveedores:**

La CCC tiene una relación de proveedores de índole local, nacional e internacional e inmersos en un sistema de gestión de calidad para lo cual estos deben cumplir con criterios de calidad y excelencia que la entidad exige; los proveedores ejercen un poder moderado sobre la industria, estos proveedores son universidades, proveedores de servicio de logística y transporte, consultoría y asesoría, proveedores de servicios tecnológicos y de servicios profesionales, los cuales enmarcaremos después dentro de cada una de las unidades estratégicas de negocio, existe un amplio portafolio de proveedores para las UEN de Competitividad y asuntos internacionales y Formación empresarial, para formalización sus proveedores son muy reducidos por la misma naturaleza de sus servicios por lo que sus precios son más altos, sin embargo, su experiencia y la calidad en los servicios hacen la diferencia. (Estrategia 2020 CCC)

#### **6.1.1.4. Poder de negociación de los clientes**

Los programas y servicios de la CCC están asociados a Formalización, Competitividad, Formación empresarial, que no necesariamente se suscriben a la jurisdicción de Casanare si no de manera nacional e internacional.



Para la CCC los clientes son muy importantes, transmitirles información y servicios con calidad en los tiempos establecidos en el sistema integrado de gestión y con un talento humano apasionado por el servicio, amables y enfocados en brindar un gran servicio y soluciones a las solicitudes de los clientes, por lo anterior, se enfocan en conocer sus expectativas y brindar un gran servicio y soluciones a las solicitudes de los clientes, entregar los servicios que demandan y de acuerdo con los parámetros establecidos, servicios innovadores y que aporten al desarrollo económico y competitivo de la región, existe un alto nivel de confianza dentro de los clientes soportado en procesos y procedimientos certificados (ISO 9001-2015, ISO 14.001 - 2015)

Los clientes identificados en la Cámara de Comercio de Casanare son los empresarios, el gobierno local y nacional, las organizaciones privadas, las organizaciones de cooperación internacional, profesionales y la comunidad.

Sus servicios están enfocados en generar proyectos para el emprendimiento, la innovación, la generación de capacidades empresariales, transformación y diversificación económica. (Estrategia 2020 CCC)

**Tabla 3.** Clientes por unidades estratégicas de negocio.

CLIENTES	Unidades estratégicas de negocio		
	Formalización	Competitividad y asuntos internacionales	Escuela De Formación Empresarial
Gobierno Nacional		X	X
Gobierno Local		X	X
Organizaciones Privadas (Gremios, Esal, Tour operadoras)			X
Promotoras de macroproyectos		X	
Operadoras Petroleras		X	X
Cooperación Internacional		X	
ONG´S			X
Organizaciones Profesionales de Congresos (OPC)			
Empresas y comerciantes	X	X	
Emprendedores	X		X
Profesionales			X
Jóvenes y Estudiantes			X
Colaboradores / Empleados			X

**Fuente:** Elaboración propia

### **6.1.1.5. Amenazas por servicios sustitutos**

Dentro de las amenazas que tienen los servicios de la Cámara de Comercio de Casanare, en la unidad de negocio de formalización existe una amenaza latente y es que los registros públicos los puede asumir Confecámaras u otra entidad del gobierno.

Para las unidades estratégicas de Competitividad y Formación empresarial se establece servicios sustitutos como son los procesos tecnológicos y la realidad actual (pandemia) promueven que diferentes trámites y actividades se realicen de manera virtual, la CCC no cuenta con una plataforma virtual para llevar sus servicios de capacitación a corto tiempo de manera virtual. (Estrategia 2020 CCC)

Las empresas que pueden sustituir o asumir los servicios son Confecámaras, la Superintendencia de Industria y Comercio, la SuperSociedades, la Virtualización, las Cámaras de Comercio coordinadoras. (Estrategia 2020 CCC)

Una vez analizado de manera global las 5 fuerzas de Porter para la CCC, es necesario realizar un análisis de cada una de las 5 fuerzas de Porter en cada una de las UEN de Formalización, Competitividad y Formación empresarial.

## **6.2. Análisis de las 5 fuerzas por unidad estratégica de negocio**

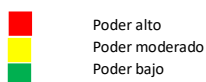
### **6.2.1. Formalización**

La unidad estratégica de formalización empresarial tiene como principal foco “Impulsamos mayores niveles de formalidad empresarial en la economía mediante la operación eficiente y la asesoría especializada de los registros públicos delegados”.

La siguiente tabla muestra el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la UEN de Formalización.

**Tabla 4.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Formalización

FORMALIZACIÓN			
Fuerzas de Porter	Nivel del poder	Jugadores Quiénes son?	Hechos
Proveedores		Confecamaras Superintendencia Industria y Comercio Gobierno nacional	Confecamaras provee los servicios tecnológicos y servicios legales. Parámetros legales para administrar los registros delegados. Gobierno nacional establece las tarifas
Competidores		Confecámaras, Otras cámaras y gremios Superintendencia de Sociedades. Registro Gobierno nacional (Congreso) Notariado y Registro	La administración de los registros delegados por el estado los pueden realizar otras entidades relacionadas. Confecamaras administra registro garantías mobiliarias. Gobierno nacional quiere cambiar las tarifas de los registros y su administración
Sustitutos		Confecámaras Otras Cámaras Otras entidades de registro Servicios virtuales (Industrias 4.0)	Los registros públicos los puede asumir Confecámaras u otra entidad del gobierno. Los procesos están enfocados a que se realicen de manera virtual.
Entrantes		Nuevos registros. Virtualización (Procesos on line)	Factura electrónica Los procesos de los registros y servicios públicos son cada vez más fácil realizarlos por internet.
Clientes		Empresarios/afiliados Gobierno local/nacional	Personas naturales, sociedades, establecimientos de comercio que ejercen una actividad económica en el departamento de Casanare. Gobierno nacional delego la administración de los registros públicos en las Cámaras de Comercio.



**Fuente:** Elaboración propia

### 6.2.1.1. Barreras de entrada

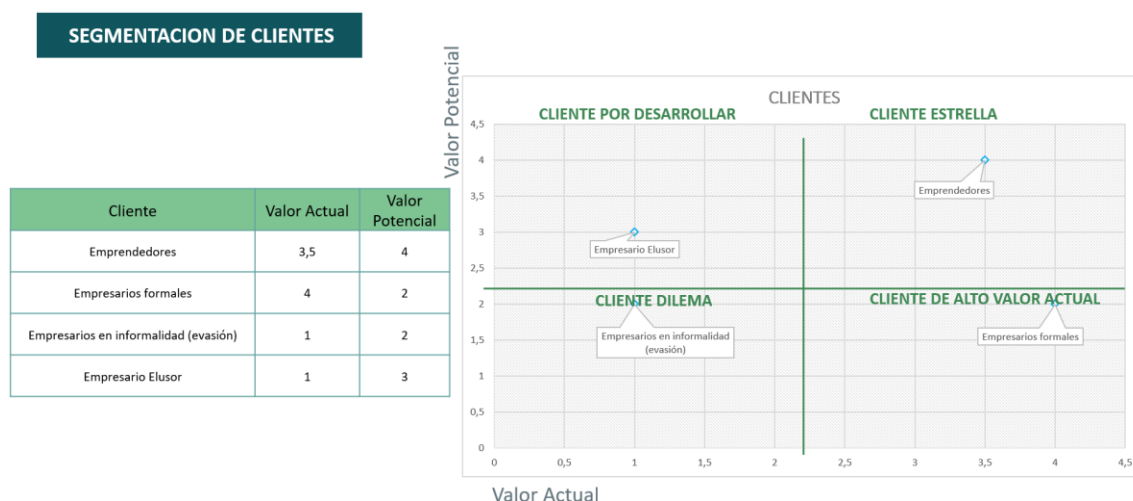
Una de las barreras de entrada al mercado de la formalización es creer que este es un registro o un impuesto que se debe pagar anualmente y que no tiene ningún beneficio, lo que ha venido cambiando la entidad cameral para que sea una unidad orientada al empresario que le facilite la entrada a la formalización que active demanda y venda accesos a la legalidad, sea el mejor aliado del estado para disminuir los índices de informalidad y facilite los trámites en la creación de empresas.

### 6.2.1.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de formalización están categorizados en emprendedores, empresas formales, empresarios en informales (elusión y evasión), el poder que tienen los clientes sobre la UEN es alta puesto que ellos demandan servicios de los nueve

registros delegados por el estado y además solicitan que los potenciales clientes que están en la informalidad de igual manera que el empresario formal cumpla con este requisito por lo que la entidad busca de manera permanente mantener un tejido empresarial en condiciones de formalidad y legalidad, para ello ha creado diferentes estrategias encaminadas al cumplimiento de este gran reto y ha logrado disminuir la brecha que existe entre la formalidad vs la informalidad, logrando así que más del 70% del tejido empresarial sea formal, mucho más alto comparado a nivel nacional que según el CONPES 3956 política de formalización empresarial, la informalidad en Colombia se encuentra por encima del 70%. (Estrategia 2020 CCC)

**Figura 6.** Segmentación de clientes – Formalización



Fuente: (Estrategia 2020 CCC)

### 6.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de formalización tienen un poder alto debido a que estos se concentran en un monopolio tecnológico que es la confederación de Cámaras de Comercio para la plataforma tecnológica que administran los registros públicos de la entidad esto ocasiona un grado alto de dificultad de rotación y una posibilidad de

que Confecámaras pueda también asumir en algún momento la administración delegada de los registros.

Cabe destacar que las plataformas tecnológicas que operan los registros públicos son robustas, seguras y están interconectadas con las 57 Cámaras de Comercio del País.

Aunque se menciona que los proveedores son limitados, las 5 Cámaras de Comercio grandes cuentan con plataformas independientes que en algún momento podrían convertirse en proveedores de la Cámara de Comercio de Casanare, estos proveedores tecnológicos son los más importantes para esta unidad estratégica de negocio, dado que los demás proveedores son de insumos como papelería y existe una gran cantidad de papelerías en el departamento de Casanare.

La Superintendencia de Industria y Comercio se convierte en un proveedor de información legal es decir de toda la normatividad que rigen a los registros delegados por el estado. (Estrategia 2020 CCC)

#### **6.2.1.4. Rivalidad de competidores existentes**

Existe una amenaza constante en la unidad estratégica de formalización en la administración delegados por el estado que podrían en algún momento tomarlos la misma confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) porque cuenta con la infraestructura tecnológica y además con capital para su administración, una de las ventajas de las cámaras de comercio ante este posible competidor es que han sabido administrar de manera correcta esta delegación cuenta con una buena imagen, se preocupa por la disminución de los índices de informalidad con el fomento de la formalidad empresarial y sus beneficios, así como un conocimiento pleno de los 9 registros delegados por el estado. (Estrategia 2020 CCC)

Si bien es cierto la formalización no es un producto si es un servicio que la Cámara de Comercio de Casanare ha sabido diferenciar de otras cámaras por su talento humano capacitado, su promesa de servicio y su excelente servicio.

El Gobierno Nacional ha venido realizando una serie de ajustes a la normatividad en materia de los registros públicos y una de ellas es que con la pandemia Covid-19 se aprueba una reducción en las tarifas de los registros públicos del 5% y en actos y documentos del 7%, así mismo disminuye el valor para matricularse a \$36.000 independiente del monto de sus activos.

#### **6.2.1.5. Amenaza de servicios sustitutos**

Es difícil encontrar un sustituto para la formalización empresarial, sin embargo, si se puede identificar un sustituto de las Cámaras de Comercio para la administración delegada y es que el registro se haga de manera virtual y se centralice en las 5 Cámaras más grandes de Colombia. Esto a lo que refiere a las cámaras de comercio y al registro como tal pues no existe otra entidad que certifique la calidad de empresario a nivel nacional.

#### **6.2.1.6. Amenaza de nuevos competidores**

En esta fase de análisis se puede observar que como no existe una amenaza latente de nuevos competidores puesto que no es un servicio que otros ofrezcan, se considera un poder bajo, sin dejar de considerar que otras entidades del estado consideren en tomar este monopolio o el Gobierno Nacional establezca que sea un registro público y que se realice de manera virtual, por lo que la entidad cameral debe concentrar su ventaja competitiva en las unidades privadas. (Estrategia 2020 CCC)

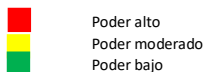
#### **6.2.2. Competitividad**

La unidad estratégica de competitividad es la línea de negocio privada más importante de la Cámara de Comercio de Casanare, su objetivo principal está enfocado a *“Promovemos, diseñamos y ejecutamos estrategias y programas que le permitan al tejido empresarial ser más innovador y competitivo”*. (Cámara de Comercio de Casanare, 2021).

La siguiente tabla muestra el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la UEN de competitividad.

**Tabla 5.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Competitividad

COMPETITIVIDAD			
Fuerzas de Porter	Nivel del poder	Jugadores Quiénes son?	Hechos
Proveedores		Consultoría y asesoría Diseño y publicidad Servicios tecnológicos Servicios logística y transporte	Existen proveedores para todos los servicios que requiere la gerencia. Son locales y nacionales, buscando siempre la calidad, la idoneidad y la excelencia.
Competidores		PNUD, FUPAD y similares Empresas consultoras Fundaciones y corporaciones Universidades	Se compite en lo relacionado con los programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Las compañías petroleras buscan a fundaciones como CREAME, Fundación amanecer.
Sustitutos		Confecámaras , Estudios similares ya existentes, Programas tradicionales de orden sectorial	Algunas políticas estratégicas, crean la percepción que las actividades que desarrollan son suficientes para promover la competitividad y el desarrollo empresarial.
Entrantes		Gremios (Fenalco, Andi...) Universidades Virtualización	Los servicios de competitividad y desarrollo empresarial son ofrecidos por otras fundaciones, corporaciones y gremios.
Clientes		Gobierno local/nacional Promotoras de macroproyectos Operadoras petroleras Cooperación internacional Empresas y comunidad	Los programas y proyectos se enfocan a empresarios directamente y a instituciones públicas y privadas.



■ Poder alto  
■ Poder moderado  
■ Poder bajo

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2.1. Barreras de entrada

El mercado de este sector se considera abierto al potencial de competidores de orden mundial, se observan claramente dos tendencias, la primera considera que existe preferencia por los actores locales bien posicionados en este mercado, debido a la imagen institucional como garantía de respaldo, la bien valorada experiencia de la entidad cameral prestando servicios en este sector, así como a la infraestructura para la prestación del servicio. Igualmente, una segunda tendencia, por ejemplo, algunos clientes como la industria petrolera considera el actor local menos especialista que algunos actores de reconocido nombre a nivel nacional que potencialmente pueden prestar servicios en este sector. Aunque la

entidad cameral tiene un buen nivel de reconocimiento y confianza en el mercado, se considera que las barreras de entrada al sector son calificadas como una amenaza alta. (Estrategia 2020 CCC)

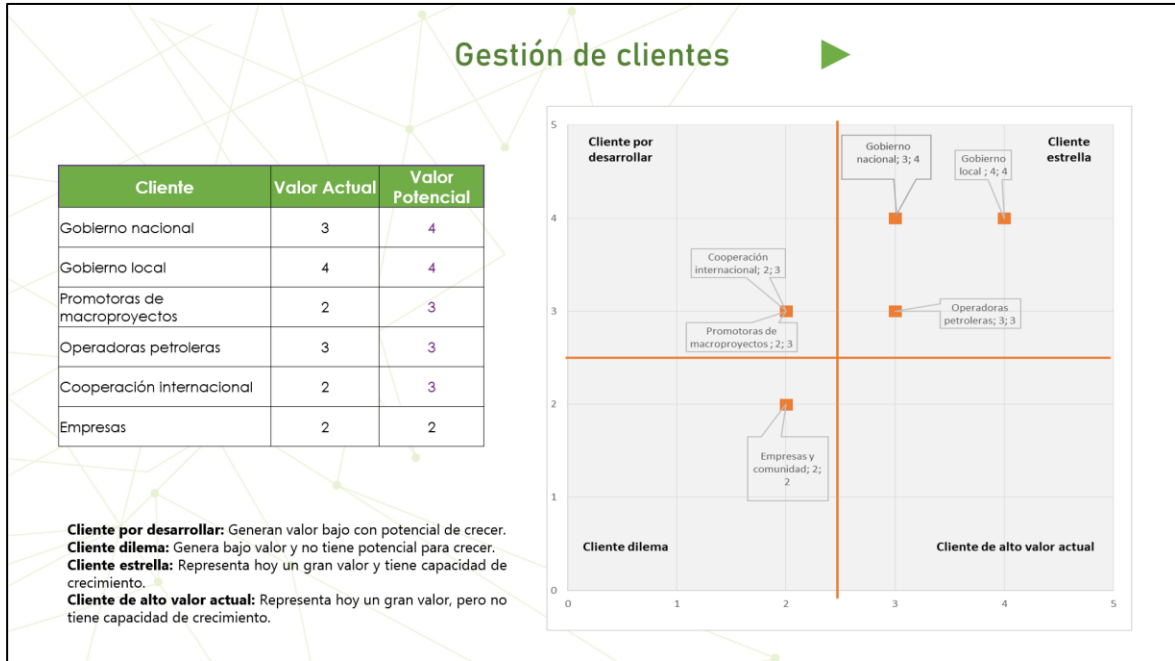
#### **6.2.2.2. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la UEN de Competitividad están categorizados en emprendedores, empresarios, Industria petrolera, Gobierno local y nacional, Agencias de cooperación internacional y promotoras de Macroproyectos, es necesario aclarar que la entidad cameral realiza de manera gratuita y retributiva programas y proyectos enfocados al crecimiento económico de los negocios y de la región, por lo que desde esta UEN se han desarrollado iniciativas de carácter gratuito que fortalezcan a los empresarios. Sin embargo, para efectos del presente análisis solo se tendrán en cuenta los clientes que demandan servicios que generan ingresos a la entidad cameral.

Igualmente, que en el numeral anterior es necesario segmentar dos categorías de clientes, en la primera se considera que el poder de negociación lo tiene la CCC debido a que existe preferencia por los actores locales bien posicionados en este mercado, debido a la imagen institucional como garantía de respaldo, la bien valorada experiencia de la entidad cameral prestando servicios en este sector, así como a la infraestructura para la prestación del servicio. En la segunda categoría se consideran los clientes más grandes como la industria petrolera, las agencias de cooperación internacional, el gobierno local y nacional y las promotoras de macroproyectos, para este grupo el poder de negociación lo tienen ellos frente a la CCC, consideran que las condiciones del negocio se presentan a un grupo plural de proponentes de los cuales se selecciona la propuesta más acorde a las necesidades del cliente. Debido a la representatividad de los servicios con clientes más grandes, se considera que el poder de negociación está en manos del cliente, lo cual representa una amenaza alta. (Estrategia 2020 CCC)



**Figura 7. Segmentación de clientes – Competitividad**



**Fuente:** Tomado de estrategia 2020 CCC.

### 6.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Existen proveedores para todos los servicios que requiere la gerencia. Son locales y nacionales, buscando siempre la calidad, la idoneidad y la excelencia.

Existe un poder de negociación bajo entre los proveedores los cuales principalmente prestan servicios de Consultoría y asesoría, Diseño y publicidad, Servicios tecnológicos, Servicios logística y transporte, entre otros. El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza baja de la CCC para el análisis de la industria.

### 6.2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos

Los principales actores identificados como sustitutos de este servicio son Confecámaras, estudios similares ya existentes, programas tradicionales de orden sectorial. Por el tipo de servicio especializado y dirigido a poblaciones tan específicas, al igual que al desarrollarse principalmente en el departamento de

Casanare, visto como región que adolece de estudios, programas preexistentes y por su baja representatividad frente a la población nacional, se considera una amenaza moderada, debido a que si el proyecto a desarrollar no va dirigido a una población objeto muy específica y su desarrollo no es de obligatorio cumplimiento, se opta por aplicar políticas generales desarrolladas por la nación que generan la percepción de que las actividades que ya fueron desarrolladas, son suficientes para promover la competitividad. Por lo anterior se considera que existe un poder moderado dirigido hacia estos productos sustitutos que origina que en su defecto el gobierno o las empresas privadas operen sus recursos de manera directa sin contratar servicios a terceros. (Estrategia 2020 CCC)

#### **6.2.2.5. Rivalidad de competidores existentes**

Los principales competidores son la gobernación de Casanare, PNUD, FUPAD y similares, las empresas consultoras, las fundaciones y corporaciones, las universidades. Esta es una fuerza con un poder moderado dentro la UEN, se compite con diferentes actores según la naturaleza de los proyectos ofertados de la siguiente manera: En lo relacionado con los programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Las compañías petroleras generalmente prefieren a fundaciones como CREAME, Fundación amanecer que por lo general ofrecen servicios similares a un menor costo.

La Gobernación hace programas sociales, respondiendo a convocatorias nacionales, pero cuenta con una credibilidad baja en la región. Se comprometen en la ejecución del proyecto y el nivel de calidad del servicio.

Amanecer como fundación petrolera (Equion, Total, Ecopetrol), maneja microcrédito y programas sociales en el Casanare y Meta. Es nuestro competidor más grande y se enfoca en pocos grandes proyectos, tienen fama de ser muy pragmáticos y tienen muy buenas relaciones con la comunidad.

Las universidades se enfocan principalmente hacia investigaciones en ciencias administrativas, sistemas y ambientales. Trabajan con Colciencias,

petroleras y los gobiernos locales. La universidad Unitropico se especializa en la investigación en ciencias puras, presentándose en convocatorias con petroleras locales. No tienen un centro dedicado en desarrollar estos programas y prestan su nombre para desarrollo de programas.

### 6.2.3. Formación empresarial

La unidad estratégica de Formación Empresarial es la segunda línea de negocio privada más importante de la Cámara de Comercio de Casanare, su objetivo principal está enfocado a “Generamos capacitación integral con enfoque empresarial sostenible e innovador”. (Cámara de Comercio de Casanare, 2021). La siguiente tabla muestra el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la UEN de Formación Empresarial.

**Tabla 6.** Análisis de las 5 fuerzas de Porter – UEN Formación Empresarial.

FORMACIÓN EMPRESARIAL			
Fuerzas de Porter	Nivel del poder	Jugadores Quiénes son?	Hechos
Proveedores	Alto	Universidades Organizaciones privadas (CCS, SGS, ICONTEC etc.) Profesionales Empresas consultoras. SENA	Para temas especiales es difícil conseguir docente localmente Se requiere tiempo y dinero para sacar el registro calificado de los programas de posgrado.
Competidores	Alto	UPTC, Unitrópico, Con presencia en Casanare como U. Santo Tomas, Universidad de Boyacá, UNISANGIL-UIS, ESAP, UNAD, FUC,CUN Comfacasanare SENA Fundación Amanecer, Edupetrol, IFC Todos institutos de educación no formal presentes en Casanare.	En especializaciones se compite con disponibilidad de programas inmediatos y costos de matrícula de otras ofertas mas económicas La gente prefiere lo gratuito Oferta de programas técnicos similares del SENA gratuitos. El SENA tiene alto presupuesto para capacitaciones gratuitas que van enfocadas al sector empresarial Competencia con institutos presentes en la región en programas técnicos y formación continuada de baja calidad y a muy bajo costo.
Sustitutos	Moderado	Empresas de eventos y recreación	Los empleados de las organizaciones prefieren eventos de recreación como viajes, fiestas, integraciones, etc.
Entrantes	Alto	Universidades nacionales (Externado, Uniminuto, Uniandes, Udes entre otras). Grandes plataformas de capacitación virtual como Edx	Yopal se viene convirtiendo en un referente para oportunidades de inversión y las universidades de reconocimiento nacional quieren abrir mercados en las regiones. Estas plataformas son muy robustas y con un alto recomiendo nacional e internacional.
Clientes	Alto	Profesionales Empresarios y comerciantes Organizaciones y entidades públicas y privadas. Emprendedores. Estudiantes.	Solicitan programas especializados por conglomerados Horarios flexibles en las noches o fines de semana. Programas cortos de actualización Las especializaciones y maestrías son solicitadas con premura

 Poder alto  
 Poder moderado  
 Poder bajo

Fuente: Elaboración propia

### **6.2.3.1. Barreras de entrada**

Los potenciales nuevos competidores se pueden determinar en universidades nacionales (Externado, Uniminuto, Uniandes, Udes entre otras) debido principalmente a que la ciudad de Yopal se viene convirtiendo en un referente para oportunidades de inversión y las universidades de reconocimiento nacional quieren abrir mercados en las regiones.

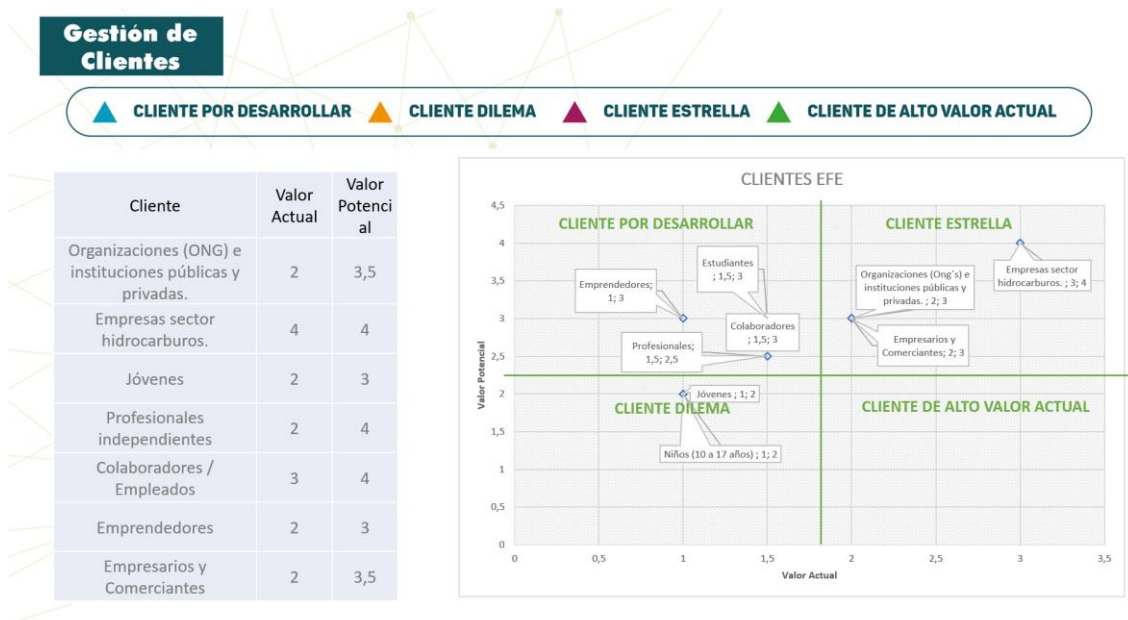
De igual forma las grandes plataformas de capacitación virtual como Edx se presentan como potenciales competidores del sector, estas plataformas son muy robustas y con un alto reconocimiento nacional e internacional.

Aunque la regulación para ingreso al sector es bastante compleja, el mercado se considera abierto al potencial de competidores de orden mundial, se considera que las barreras de entrada al sector son calificadas como una amenaza alta. (Estrategia 2020 CCC)

### **6.2.3.2. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la UEN de Formación empresarial son profesionales; Empresarios y comerciantes; Organizaciones y entidades públicas y privadas; Emprendedores y Estudiantes. Los cuales solicitan programas especializados por conglomerados con horarios flexibles en las noches o fines de semana y programas cortos de actualización. Las especializaciones y maestrías son solicitadas con premura en este mercado. (Estrategia 2020 CCC)

**Figura 8.** Segmentación de clientes – Formación Empresarial.



**Fuente:** Tomado de estrategia 2020 CCC.

Se considera que las barreras de entrada al sector son calificadas como una amenaza alta.

**6.2.3.3. Poder de negociación de los proveedores.**

Principalmente los proveedores de este servicio son Universidades, Organizaciones privadas (CCS, SGS, ICONTEC etc.), Profesionales independientes, Empresas consultoras y el SENA. (Estrategia 2020 CCC)

En general existen proveedores para todos los servicios que requiere la gerencia. Son locales y nacionales, buscando siempre la calidad, la idoneidad y la excelencia. Salvo para temas especiales donde es difícil conseguir docente localmente, para conseguir habilitación en procesos de educación formal se requiere tiempo y dinero para sacar el registro calificado de los programas de posgrado. Esta situación conlleva a que el poder de negociación es moderado entre los proveedores.

#### **6.2.3.4. Amenaza de servicios sustitutos**

Los principales servicios considerados como sustitutos de este servicio de formación son los prestados por empresas de eventos y recreación, debido a que en su mayoría los programas a la medida son generados como consecuencia de los programas de bienestar de las empresas o generados con recursos propios de profesionales y empresarios del sector, estos prefieren priorizar la inversión de sus recursos en eventos de recreación como viajes, fiestas, integraciones, etc. Por lo anterior se considera que existe un poder de negociación bajo dirigido hacia estos productos sustitutos. (Estrategia 2020 CCC)

#### **6.2.3.5. Rivalidad de competidores existentes**

Los principales competidores en materia de educación formal son las instituciones de educación superior con presencia en Casanare como la universidad Santo Tomas, Universidad de Boyacá, UNISANGIL-UIS, ESAP, UNAD, FUC,CUN, entre otros. En especializaciones se compite con disponibilidad de programas inmediatos y costos de matrícula de otras ofertas más económicas. (Estrategia 2020 CCC)

A nivel de educación no formal entidades como Comfacasanare, el SENA, Fundación Amanecer, Edupetrol, IFC, es decir todos los institutos de educación no formal presentes en Casanare. La gente prefiere lo gratuito entre otros la oferta de programas técnicos similares del SENA gratuitos, el SENA tiene alto presupuesto para capacitaciones gratuitas que van enfocadas al sector empresarial que por su limitada oferta genera competencia con institutos presentes en la región en programas técnicos y formación continuada de baja calidad y a muy bajo costo. Esta es una fuerza se considera una amenaza con un poder alto para la UEN.

### **6.3. Análisis PEST**

Se realizó el análisis PESTEL a las tres unidades estratégicas de negocio:

### 6.3.1. Análisis PESTEL Formalización

Factor Político: Realizado el análisis se encuentra que las relaciones con el gobierno nacional, departamental y municipal son claves para el cumplimiento del objetivo de esta unidad estratégica, esto debido a que son las autoridades que establecen los planes y programas orientados al mejoramiento del entorno tanto para la ciudadanía como para el fortalecimiento empresarial y comercial de los territorios.

Con base en esto este factor es clave en la medida que el Plan Nacional de Desarrollo da lineamientos y pautas claras a realizar un énfasis en el Fomento al emprendimiento, formalización y apoyo a la economía naranja, entre otros aspectos que permitan el progreso del país de la mano con sus departamentos y municipios, y para ello también es necesario que se brinden. condiciones de seguridad mediante la aplicación de los acuerdos de paz y demás políticas orientadas a combatir la inseguridad y convertir la región en un entorno seguro y propicio para hacer negocios.

Factor Económico: Derivado de los impactos de la pandemia se encuentra un alto incremento en la tasa de desempleo en el país esto debido al cierre de empresas y negocios producto de las cuarentenas y las restricciones necesarias para combatir el COVID-19; sin embargo, en la región se vio una tendencia positiva obteniendo un crecimiento del 1% en la matrícula de nuevos empresarios.

Otro punto es el impacto en PIB Regional derivado de las medidas para afrontar la pandemia si bien el 2019 mostraba un panorama alentador para el país colocándolo como uno de los de mayor crecimiento en la región (Presidencia de la República, 2020), sin embargo se evidenció el impacto económico de la pandemia en el país afectando su PIB, sin embargo el PIB Per cápita de Casanare conserva el primer lugar seguido de Meta, Bogotá y Santander, adicionalmente la tasa de desempleo en Yopal se mantuvo con 9,4% por debajo de los dos dígitos con los que cerró el país en el 2020. (Cámara de Comercio de Casanare, 2021)

Debido a todo este escenario económico la CCC se ha visto en la necesidad de fortalecer su trabajo con los empresarios por medio de alianzas con entidades gremiales y cambios en sus servicios de acuerdo con la demanda actual para poder brindarles herramientas que permitan una rápida reactivación y adaptación a la nueva realidad.

*Factor Social:* uno de los aspectos sociales relevantes para esta unidad estratégica y para la CCC es el aumento de la informalidad derivada de la migración procedente de Venezuela, ya que esto afecta directamente a los empresarios formales y lleva a implantar una cultura del no cumplimiento de las obligaciones que deben tener los empresarios.

Otro aspecto relevante es la reputación corporativa ante los grupos de interés, si bien la CCC trabaja por la formalización y brindar un entorno propicio para los negocios, los servicios del registro mercantil o trámites registrales no son bien recibidos por algunos grupos, ya que estos implican desembolsos de dinero que en gran parte de ellos los ven como impuestos sin ninguna finalidad.

Por último, están los cambios generacionales que se están viviendo actualmente y la necesidad de adaptación de los servicios a los nuevos usuarios.

*Factor Tecnológico:* dentro del factor tecnológico se encontró como principal aspecto la cuarta revolución industrial, transformación digital esto en el sentido de urgencia y necesidad de virtualizar la mayor cantidad de servicios posibles con el fin de lograr un alcance e impacto mayor para los clientes, así como la necesidad de automatización de procesos para optimizarlos y mejorar la experiencia de los clientes a la hora de requerir los servicios de la CCC.

Es clave que tendencias como el comercio electrónico también es un factor relevante en la generación e incremento de la informalidad, ya que por ejemplo las redes sociales se están usando como canal para comercializar directamente con los clientes sin necesidad de cumplir con las obligaciones de ley orientadas a la formalidad.



Si bien lo anterior es un reto y una amenaza la CCC debe ir de la mano con estas tendencias y lograr vincularse en un entorno digital que permita una interacción directa, confiable y efectiva con los clientes.

*Factor Ambiental:* Dentro de los factores ambientales se encontró la nueva reglamentación ambiental y sus impactos que traería sobre las empresas de la jurisdicción de la CCC, esto llevando a crear nuevas empresas y por ende incrementando los ingresos para la unidad estratégica de Formalización.

Otro punto importante son las tendencias del consumo de energía renovable y la protección al medio ambiente, ya que estas impactarían de forma directa las actividades económicas de minas y canteras que son las que más le aportan a la economía de Casanare y por ende a la CCC.

Por último, el fomento de la cultura del reciclaje es otro punto de oportunidad para formalizar este sector y de paso combatir y reducir la informalidad en Casanare.

*Factor Legal:* en este factor se destacan todos los cambios normativos en relación con los registros públicos que han surgido por la pandemia, cambios orientados a ajuste en las tarifas, descuentos, cambios en la base para tasar la renovación y legislación orientada a ayudar a los nuevos empresarios y emprendedores a nivel nacional.

### **6.3.2. Análisis PESTEL Competitividad empresarial**

*Factor Político:* La articulación con entidades gubernamentales y el gobierno nacional es clave para poder establecer relaciones de gobernabilidad y confianza para la CCC, ya que esto permite entender claramente sus necesidades y proyectos y de esta forma la CCC vincularse de forma directa para contribuir a generar proyectos de ley que contribuyan al desarrollo de la región.

Debido a la gran relevancia que tienen las Cámaras de Comercio del país frente a su accionar de proyectos articulados entre entidades públicas y privadas, las elecciones

territoriales y los cambios en las estructuras político-administrativas son de vital importancia, ya que pueden llevar a impactar iniciativas que se veían trabajando, lo cual podría llevar a retrasos, cambios y eliminación de estos proyectos en conjunto y a esto se le adiciona el potencial riesgo del clientelismo político.

Por ultimo las relaciones con organismos internacionales y cooperantes nacionales se hacen clave para lograr sacara adelante estrategias como el programa de empresas en trayectoria MEGA el cual va encaminado a fortalecer y mejorar los resultados de empresas grandes y medianas mediante la aplicación de una metodología estructurada por presidentes para presidentes de empresas.

Factor Económico: la economía de este departamento esta fuerte representada por la explotación minera y petrolífera, en razón a esto los proyectos de impacto nacional orientados a dinamizar y fortalecer el sector petrolero permiten iniciar, acompañar y desarrollar en conjunto proyectos e iniciativas de la mano con el gobierno para impulsar y mejorar el entorno para toda la comunidad, así mismo este crecimiento e importancia que tiene este sector permite que se diversifique la producción de nuevos servicios y potencie los sectores ya existentes.

Otro punto es el alza en la TRM y la recuperación del valor del barril de petróleo lo que impacta directamente en un mejoramiento económico de la región y por ende mejora el consumo y el comercio.

Por último, la articulación Publico Privada para el mejoramiento de las condiciones de conectividad tanto terrestres como aéreas también son fuentes que promueven la economía de la región, así como el aprovechamiento de convenios de cooperación internacional para apalancar distintos proyectos de índole económico.

Factor Social: uno de los roles principales de la CCC en la región mediante la articulación con el gobierno, entidades privadas, gremios y otros aliados es el de contribuir de forma directa al mejoramiento del entorno empresarial de la Región. Debido a este rol la reputación corporativa ante los grupos de interés es un aspecto relevante, ya que al ser un actor visible y representativo del empresariado de la región debe ser integro y propender siempre por ir en línea con las mejores prácticas éticas.

Esto también trae consigo, la responsabilidad junto con otras agremiaciones del Casanare de liderar temas de vital interés para el mejoramiento social de la región y lograr alinear las expectativas tanto de la sociedad, empresariado y de la propia institución en pro de llevar exitosamente proyectos de impacto.

*Factor Tecnológico:* este factor tiene gran importancia para la organización en especial énfasis para la gestión del conocimiento, la digitalización, implementación de tecnologías para unos óptimos canales digitales y automatización de procesos son claves para mejorar y llevar una adecuada gestión del conocimiento.

La integración de la tecnología en los proceso de la organización es clave para poder mejorar y crecer como organización y a su vez poder acompañar a empresarios que deseen replicar esquemas o modelos que tenga la entidad, así como para mejorar la generación de contenidos, cifras e información de interés social para el departamento, gobierno y academia.

*Factor Ambiental:* Como aspecto relevante esta la alineación de la CCC con los proyectos orientados a la protección del medio ambiente y más aun cuando se cuenta con la certificación ISO 14001, esto conlleva una gran responsabilidad en convertirse un actor relevante en la promoción y preservación ambiental en esta región donde su principal actividad económica es la explotación minera y petrolífera, en razón a ella el papel de la CCC es clave para poder generar competitividad en estos sectores pero siendo responsables con el medio ambiente.

*Factor Legal:* Dentro de los factores legales es uno de los más relevantes y de mayor análisis para esta unidad de negocio, en el sentido que los cambios normativos en las funciones de las Cámaras de Comercio y demás condiciones de operación de la entidad pueden llevar a afectar las iniciativas, programas y proyectos que desarrolla esta unidad, ya que cambios normativos que afecten los ingresos de origen público reducirán la inversión en programas de la CCC y por ende se hará más difícil la generación de valor para Casanare.

Otro de los puntos importantes son las modificaciones al sistema nacional de competitividad e innovación, ya que este órgano gubernamental es quien se

encarga de coordinar y orientar las actividades que realizan las instancias públicas, privadas y académicas relacionadas con la formulación, implementación y seguimiento de las políticas que promuevan la competitividad e innovación del país bajo una visión de mediano y largo plazo, con el fin de promover el desarrollo económico, la productividad y mejorar el bienestar de la población. (Consejería Presidencial para la competitividad y la gestión público privada, s.f.) y esto impacta directamente el desarrollo de la planeación de esta unidad estratégica.

### **6.3.3. Análisis PEST Formación Empresarial**

Factor Político - Legal: Esta unidad estratégica de negocio se enfoca en formar y capacitar integralmente a los emprendedores, empresarios y ciudadanía que esté interesada en los cursos, diplomados y conferencias que ofrece, el factor político impacta a esta unidad en la medida que al surgir nuevas reglamentaciones, cambios normativos e iniciativas nuevas de índole legal, político y jurídico genera oportunidades de nuevos servicios de capacitación para el empresario, eso con el fin de cada vez fortalecerlo y hacerlo competitivo en el mercado.

Es unidad ve los cambios normativos e iniciativas de índole política como oportunidad para fortalecer su portafolio de servicios, permitiéndole así aumentar su alcance y generar valor para toda la región.

Factor Económico: Debido a los impactos derivados de la pandemia esta unidad se ha visto fuertemente afectada, en el sentido que debido a la situación económica actual ha llevado al consumidor a cambiar sus hábitos de consumo cambiando la priorización de los gastos donde la educación ha bajado en su nivel (OCDE, 2020); con base en lo anterior el efecto que trajo la pandemia ha sido fuerte para esta unidad por lo cual debe reinventarse y ofrecer servicios de gran interés para sus clientes, si bien ha sido difícil es una oportunidad para explorar nuevas áreas del conocimiento y diversificar su portafolio.

Dentro de aspectos a resaltar esta la situación económica actual de la región donde a pesar del incremento en el desempleo a nivel nacional, en Yopal se ha

mantenido estable con cifra por debajo de un dígito lo cual da un panorama alentador frente al poder adquisitivo que tienen en la capital.

*Factor Social:* El reconocimiento que tiene la escuela de formación empresarial en el departamento es una de las principales ventajas aprovechables para potenciar esta unidad, así como el reconocimiento de la CCC como entidad orientada al fortalecimiento y mejoramiento del entorno empresarial y para los negocios, hacen que los servicios ofrecidos por esta unidad sean de relevancia para la sociedad y más cuando se enfocaron servicios especializados de formación en temas como bioseguridad, reactivación e innovación organizacional.

Otro punto importante ha sido el impacto del cambio de la presencialidad a la virtualidad generando nuevos hábitos de capacitación y formación en la población de la región.

*Factor Tecnológico:* Este puede ser considerado el principal factor de impacto para esta unidad, ya que se venía utilizando un formato casi 100% presencial para la prestación de sus servicios y debido a los cambios derivados de la pandemia la CCC ha tenido que reinventarse e incursionar en nuevas tecnologías que permitan al cliente un acceso más digital, seguro e inmediato a los cursos, talleres, conferencias y diplomados que ofrece.

Esta revolución tecnológica en la que se encuentra actualmente el mundo no es indiferente para la CCC quien dentro de su plan estratégico tiene como pilar fundamental el fortalecimiento tecnológico de sus procesos para poder brindar un mejor servicios a sus clientes.

#### **6.4. Estrategia MEGA**

Cuando se crea una estrategia para una organización es importante saber que “toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser. Esta distinción se debe reflejar en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión puede representar tanto una ventaja como una desventaja competitiva para

la empresa. Una empresa logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, los gerentes y los empleados elaboran y comunican una visión y misión definidas. Drucker afirma que la creación de una visión y misión definidas de la empresa es la “responsabilidad principal de los estrategas” (DAVID, 2003).

La Cámara de Comercio de Casanare ha demostrado que contar con una estrategia es clave para el desarrollo de su organización, a lo que se le suma que para la entidad es primordial que los gerentes de las unidades de negocio establezcan una estrecha relación con su unidad y la realización de la misma, así como hacer que todos los colaboradores conozcan continuamente como se estableció su estrategia y como cada uno participa y aporta a su propósito general.

En el direccionamiento estratégico actual no existe un planteamiento de misión y visión, la metodología utilizada para la estrategia 2016 – 2022 establece un tema dominante y meta grande y ambiciosa MEGA que determina el horizonte de la entidad cameral.

**MEGA:** En el 2022 la CCC generara ingresos por valor de 15 millones de dólares, de los cuales los recursos privados representaran el 40%, contribuyendo así a la prosperidad, promoción y competitividad del departamento del Casanare. (Estrategia 2016-2022).

A partir del análisis de la situación realizada a través de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL se propone la estrategia MEGA a la que le apuntará la Cámara de Comercio de Casanare en el siguiente quinquenio.

**MEGA:** En el 2026, la Cámara de Comercio de Casanare agenciará recursos por valor de 25 mil millones de pesos, de los cuales los recursos privados representarán el 50%, para contribuir al emprendimiento, la innovación y la diversificación económica. (Estrategia 2020 CCC).

## 7. Direccionamiento estratégico MEGA

Una vez identificada la estrategia MEGA, se procede a establecer los lineamientos del direccionamiento estratégico de la Cámara de Comercio de Casanare.

### 7.1. Tema dominante

En la CCC contribuimos a hacer del Casanare el departamento llanero más próspero y competitivo mediante la promoción del desarrollo regional y la construcción del tejido empresarial, basado en la Gobernabilidad y la Efectividad Interna

- Promovemos el desarrollo regional vía atracción de inversión, gestión de recursos de Cooperación y Promoción de la Competitividad empresarial.
- Construimos el tejido empresarial caracterizando profundamente la base empresarial, generando iniciativas de Asociatividad y Formalización, desarrollando Talento Élite para los negocios y siendo el interlocutor preferido entre lo público y lo privado. (Estrategia 2016-2022).

Como se puede observar la MEGA establece la meta grande y ambiciosa en ingresos al año 2022 y que contribuya al tema dominante que se refiere a hacer de Casanare el departamento más próspero y competitivo, así mismo establece que el 40% de los recursos serán privados lo que determina el actuar de los negocios y su independencia cada vez de los ingresos públicos.

Esto representa una propuesta de valor única frente a los competidores y de valor diferente elaborada a la medida en busca de hacer crecer los negocios privados, haciendo renuncias y basada en escoger que no hacer para no continuar siendo una entidad cameral tradicional si no que su enfoque sea por unidades estratégicas de negocio. En la nueva metodología MEGA desarrollada por la Cámara de Comercio de Bogotá, si se establece la construcción de la misión, visión, propósito general y la mega (meta grande y ambiciosa), a continuación, presentamos la misión, visión, propósito general y mega que se ha establecido con

esta nueva metodología y que se ha construido con el equipo de gerentes de la entidad cameral.

## **7.2. Visión**

En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial (Estrategia 2020 CCC)

## **7.3. Misión**

Promover y orientar el desarrollo empresarial y económico de Casanare. (Estrategia 2020 CCC)

## **7.4. Propósito superior**

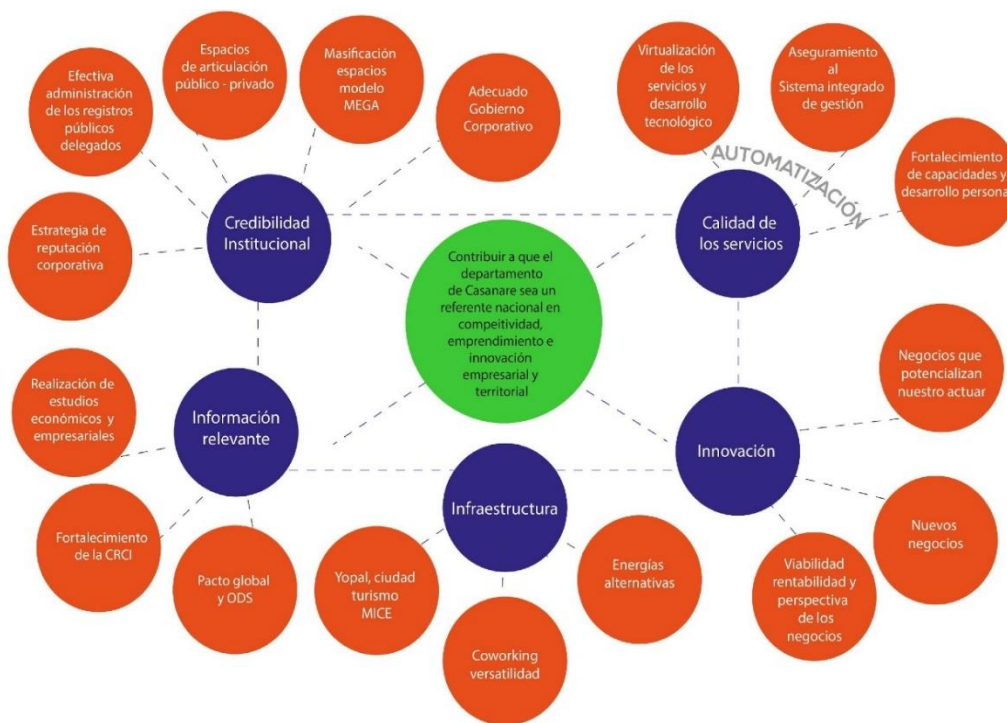
Actuar como agencia de desarrollo para la promoción del emprendimiento, la innovación y diversificación de la economía y de las empresas, la transformación de las personas y la generación de condiciones favorables para la competitividad territorial en Casanare, sustentada en la gobernabilidad corporativa y la efectividad interna. (Estrategia 2020 CCC)

## **7.5. ADN**

La Cámara de Comercio de Casanare cuenta con el ADN de su organización toma como foco su visión y establece 5 atributos para dar cumplimiento a su visión y mega, que son la credibilidad institucional, información relevante, infraestructura, la innovación y la calidad de los servicios y cada uno de sus atributos cuenta con unos proyectos específicos para dar cumplimiento, su oferta de valor en la cual le dan prioridad renunciando a otros atributos.



Figura 9. Adn de la Cámara de Comercio de Casanare.



Fuente: Estrategia CCC 2022 -2025

En el siguiente cuadro se establece como está asociado cada proyecto a cada unidad estratégica de negocio objeto estudio de este proyecto.

Tabla 7. Asociación de los proyectos a las unidades estratégicas de negocio.

VISIÓN	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Relación con unidades estratégicas de negocio				
		Atributos	Proyectos	Formalización	Competitividad	EFE
Credibilidad Institucional	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Estrategia de reputación corporativa				
		Efectiva administración de los recursos públicos				
		Espacios de articulación público - privada				
		Masificación de espacios modelo MEGA				
Calidad de los servicios	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Visualización de los servicios y desarrollo tecnológico				
		Aseguramiento al sistema integrado de gestión				
		Fortalecimiento de capacidades y desarrollo personal				
Innovación	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Viabilidad rentabilidad y perspectiva de los negocios				
		nuevos negocios				
		Negocios que potencializan nuestro actuar				
Infraestructura	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Yopal, ciudad turismo MICE				
		Coworking versatilidad				
		Energías alternativas				
Información relevante	En la Cámara de Comercio de Casanare nos impulsa el propósito de contribuir a que este departamento sea un referente nacional en competitividad, emprendimiento e innovación empresarial y territorial	Realización de estudios económicos y empresariales				
		Fortalecimiento de la Comisión regional de competitividad				
		Pacto global y ODS				

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades estratégicas de negocio están directamente relacionadas con los atributos y con sus proyectos relevantes para lograr lo propuesto en su visión, la UEN de Formalización está directamente relacionada con el atributo de credibilidad institucional enfocada a contar con una efectiva administración de los recursos públicos y así obtener una reputación corporativa acorde a sus principios y valores, el primer proyecto Core es la promoción de los servicios y usos de la formalidad, así mismo existe relación transversal con el atributo calidad de los servicios. se basa en la gestión para la formalización de empresas en el departamento, mediante programas que contribuyen al fortalecimiento del tejido empresarial, la generación de servicios retributivos y la disminución del índice la informalidad.

Busca la activación de la demanda y con ello bajar la tasa de la informalidad que es una de las metas del Gobierno, por ello la cámara debe salir a vender los beneficios de estar formalizado. Además, apoyada en la nueva legislación la CCC debe trabajar de la mano con las alcaldías en procesos de IVC (Inspección Vigilancia y Control). Necesidades, ser el mejor aliado del gobierno nacional y local para tener una economía formalizada. Excelencia operativa, al ser efectivos e impecables en la operación de los procesos registrales, se convierten en el mejor aliado del gobierno en formalización. Su foco de mercado es, “Empresarios informales o con alto riesgo de caer en la informalidad”, con proyectos enfocados a hacer alianzas estratégicas para el impulso de la formalidad, oferte servicios virtuales, desarrolle asesorías y servicios especializados, promueva la filosofía de que la formalización es un estilo de vida empresarial y promocióne los servicios y usos de la formalidad. (Estrategia 2020 CCC)

En la UEN de Competitividad su foco esta centralizado en el atributo innovación y cuyos proyectos claves son la viabilidad, rentabilidad y perspectiva de los negocios actuales, negocios que potencializan su actuar y la estructuración de nuevos negocios. Esta UEN está enfocada en el fomento de la competitividad, donde los ejes claves se basan en gestión de recursos de cooperación, garantizando información oportuna para el desarrollo de los negocios y mantener

articulación público privada con el fin de consolidar emprendimientos y fortalecer el tejido empresarial, empresarios interesados en dar a conocer su oferta productiva e internacionalizarse, para los cuales se generara: mejoramiento de la competitividad de sectores estratégicos a través de clúster, garantizar un sistema de información oportuna para el desarrollo de negocios, consolidar una unidad de planeación y gestión de proyectos, consolidar Emprendimientos y sofisticar la estrategia empresarial, consolidar Emprendimientos y sofisticar la estrategia, con lo anterior se genera: Mejoramiento de la competitividad de sectores estratégicos a través de clúster, posicionamiento y divulgación de la estrategia o Profundizar el conocimiento del negocio, garantizar un sistema de información oportuna para el desarrollo del negocio, divulgación y acceso permanente de la información o Empoderamiento de la información o Articulación de la estrategia clúster, comunicación efectiva interna y externa. (Estrategia 2020 CCC)

En la UEN de la escuela de formación empresarial se encuentra relación con el atributo visualización de los servicios y desarrollo tecnológico, negocios que potencializan su actuar y la estructuración de nuevos negocios.

Cabe mencionar que la Escuela de Formación Empresarial tiene su proyecto principal en la implementación de una plataforma de educación virtual, ya que el covid19 ha llevado a que este tipo de servicios de educación se oferte virtualmente y no solo de manera local si no global.

El planeamiento básico estratégico busca que con las relaciones únicas ya establecidas con los empresarios y con entidades líderes en temas educativos como ICONTEC permita tener una ventaja en el mercado. Relaciones únicas con proveedores de contenidos (capacitadores). Relaciones fuertes con universidades de prestigio nacional (Rosario, Sabana, Externado), dar acceso a empresarios y empleados a capacitaciones virtuales. Si la cámara no las ofrece les tocaría desplazarse a otro departamento, temáticas especializadas empresariales. con la excelencia operativa, la cámara le apuesta sistemáticamente a diferenciarse de los competidores por ser impecable en la ejecución de los programas que ofrece. Su

foco de mercado, capacitación técnica: empleados que buscan mejorar sus oportunidades laborales. Capacitación especializaciones – Maestrías: profesionales que buscan mejorar sus oportunidades laborales.

La Cámara de Comercio de Casanare cuenta con una estrategia corporativa que define, misión, visión, propósito general, MEGA, valores corporativos, ADN de la entidad, análisis de la industria de cada unidad estratégica de negocio y unos indicadores que le apuntan a cada objetivo de cada unidad estratégica pero su medición no es acorde en el momento de generar resultados que permitan saber si se está cumpliendo con su visión y en que su medición no es gradual es decir se mide el plan anual de trabajo más no se da medición a la estrategia, los indicadores no se encuentran centralizados si no que cada unidad los mide individualmente.

No se cuenta con un mapa estratégico sin embargo en la nueva estrategia que se está construyendo si esta herramienta hace parte de la estrategia.

## 8. Propuesta de modelo de medición

La Cámara de Comercio de Casanare es una entidad con una estrategia clara, definida bajo la metodología MEGA que la ha llevado a posicionarse como una entidad referencia en la región por su aporte al crecimiento económico y competitivo y que de manera interna ha definido donde jugar y como ganar entendiendo que es una agencia de desarrollo y sus unidades estratégicas de negocio como se muestra en el diagnóstico organizacional, sin embargo tiene una gran debilidad en la medición de la misma al no contar con un sistema de medición integral como es el BSC, y un mapa estratégico definido, por lo tanto el plan de intervención estará dado para la estructuración de una herramienta de BSC y el mapa estratégico creando las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento que va alineado al BSC de la entidad cameral.

### 8.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que permite comunicar a las personas de manera eficiente cual ha sido el plan estratégico que se ha definido y diseñado para una empresa, es una representación gráfica donde se describe el proceso de creación de valor de los productos o servicios, mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos desde diferentes perspectivas las cuales pueden ser, perspectivas de resultados que se refieren a las financieras y de clientes, y perspectivas de gestión que se refieren a los procesos internos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Como la entidad aún no cuenta con el mapa estratégico se presenta a continuación una propuesta del mismo a partir de los objetivos agrupándolos y presentándolos de forma gráfica en el mapa estratégico organizacional en donde se muestra la relación existente entre las cuatro perspectivas con la estrategia, con el propósito que los colaboradores identifiquen con claridad la estrategia de la entidad cameral y su lugar dentro de ella, de esta manera propiciar el empoderamiento y compromiso de cada colaborador.

Figura 10. Mapa estratégico CCC

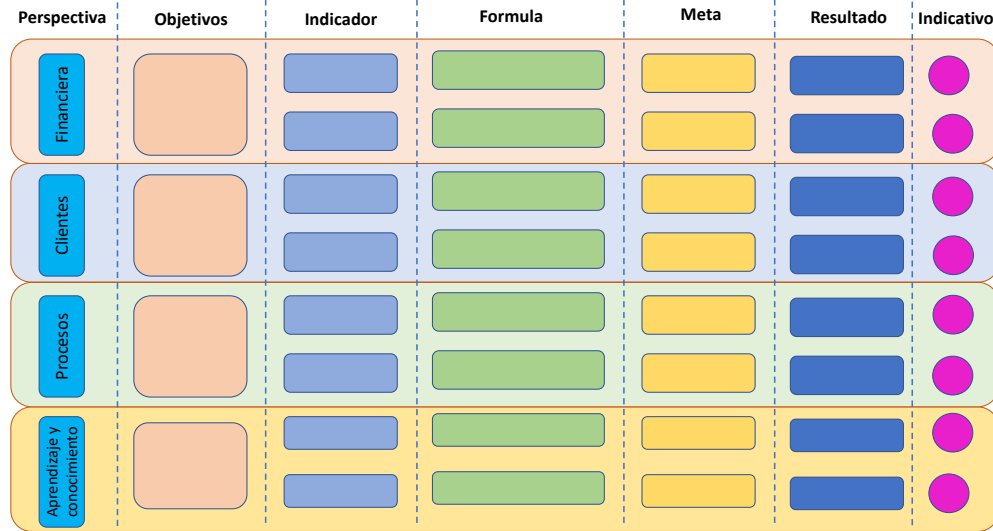


Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Tablero de control

El tablero de control se convierte en la herramienta de seguimiento, control y de mejoramiento de la operación y de la estrategia corporativa, en razón a esto es clave que esta herramienta cuente de forma general con toda la información para poder visualizar rápidamente el comportamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y estrategia planteada, a continuación se puede evidenciar el formato del tablero de control que se propone para la CCC.

**Figura 11.** Tablero de Control CCC



**Fuente.** Elaboración propia

Uno de los aspectos relevantes en el tablero de control son los indicadores, los cuales funcionan tipo semáforo permitiendo visualizar de forma rápida el estado actual del resultado de los indicadores y cumplimiento de las metas establecidas por cada objetivo y perspectiva.

**Tabla 8.** Convenciones de los indicadores

Indicativo	Descripción
●	Resultado Excede cumplimiento en 150%
●	Resultado entre 100% y 150% de cumplimiento
●	Resultado entre 60% y 100% de cumplimiento
●	Resultado por debajo de 60% de cumplimiento

**Fuente.** Elaboración propia.

### 8.3. Balanced scorecard CCC

Con base en el mapa estratégico planteado anteriormente y el formato del tablero de control, a continuación se presenta el esquema de Balanced Scorecard con los indicadores estratégicos.

**Tabla 9.** Balanced Scorecard.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Formula	Periodicidad	Meta
Financiera	Garantizar el crecimiento de los ingresos públicos y privados	<u>Generación de ingresos privados</u>	Mide el cumplimiento de la proyección de ingresos procedente de servicios privados	Sumatoria de ingresos acumulados de servicios de: Formación empresarial, afiliados, servicios de arbitraje y conciliación	Mensual	Valor obtenido en el mismo mes del periodo anterior mas un punto
		<u>Ingresos de servicios registrales</u>	Mide el cumplimiento de la proyección de ingresos procedente de los servicios registrales	Sumatoria de ingresos acumulados de servicios registrales	Mensual	Valor obtenido en el mismo mes del periodo anterior mas un punto
Clientes	Consolidar la viabilidad, rentabilidad y perspectiva de los negocios	<u>Variación en la cantidad de Empresas activas en la Región</u>	Mide la variación en la cantidad de empresas que están activas y que conforman el tejido empresarial de la región	(Cantidad de empresas Activas periodo actual -Cantidad de empresas del periodo anterior)/Cantidad de empresas del periodo anterior	Semestral	Igual o mayor a 0%
	Sostener el nivel de reputación corporativa	<u>Indice de reputación corporativa</u>	Mide percepción y reputación de la Entidad	Resultado obtenido de la encuesta de reputación y percepción de los clientes y aliados frente a la CCC y su portafolio de servicios	Anual	85%
	Generar espacios de Articulación público privada	<u>Espacios de articulación público privada</u>	Mide la capacidad de generar espacios de participación, debate y analisis frente a temas de la región con participación de actores representativos de esta.	Sumatoria de los espacios de articulación generados	Trimestral	Valor obtenido en el mismo trimestre del periodo anterior mas un crecimiento del 5%
	Masificación de espacios modelo MEGA	<u>Empresas vinculadas al programa MEGA</u>	Mide el crecimiento de las empresas que se han vinculado al programa MEGA	Sumatoria de las empresas vinculadas durante el periodo	Trimestral	Debe ser igual o mayor a la cantidad de empresas vinculadas en el periodo anterior
	Hacer de Yopal una ciudad de turismo MICE	<u>Eventos para impulsar el turismo MICE</u>	Mide la cantidad de eventos en los que la CCC ha desarrollado o patrocinado para impulsar el turismo MICE	Sumatoria acumulada de la cantidad de eventos para impulsar el turismo MICE	Trimestral	Valor obtenido en el mismo trimestre del periodo anterior mas un crecimiento del 2%

**Fuente.** Elaboración propia.



**Tabla 10.** Balanced Scorecard continuación.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Descripción	Formula	Periodicidad	Meta
Procesos	Garantizar una efectiva administración de los recursos públicos	<u>Ejecución presupuestal alineada a los objetivos estratégicos de la entidad</u>	Mide el nivel de cumplimiento de la planeación presupuestal de la entidad	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado acumulado en el periodo}}{\text{Planeación de ejecución presupuestal acumulada del periodo}}$	Semestral	>=95%
	Mantener un buen Gobierno Corporativo	<u>Índice de control interno y buen gobierno</u>	Mide el estado de madurez del sistema de control interno y buen gobierno de la entidad mediante la calificación de las variables: Riesgos, actividades de control, ambiente corporativo, resultados de las auditorías.	$\frac{\text{Promedio de los resultados de la calificación de cada componente}}{\text{Calificación de 1 a 5.}}$	Anual	80%
	Implementar nuevos negocios	<u>Nuevos negocios o servicios</u>	Mide el cumplimiento de la meta establecida para la generación de nuevos negocios o servicios	$\frac{\text{Sumatoria de nuevos negocios o servicios estructurados y validados}}{\text{Meta}}$	Semestral	3
	Fortalecer la Comisión Regional de Competitividad e Innovación (CRCI)	<u>Sesiones de la CRCI</u>	Mide la cantidad de sesiones realizadas por la CRCI	$\frac{\text{Sumatoria de sesiones acumuladas}}{\text{Meta}}$	Semestral	3
	Aseguramiento del sistema integrado de gestión (SIG)	<u>Nivel de cumplimiento del SIG</u>	Mide el nivel de cumplimiento del SIC frente a la auditoría de recertificación	$\frac{\text{Cantidad de no conformidades encontradas}}{\text{Meta}}$	Anual	0
	Realización de estudios económicos empresariales	<u>Estudios económicos publicados</u>	Mide la cantidad de estudios económicos publicados en la página web	$\frac{\text{Cantidad de informes económicos publicados en la página web}}{\text{Meta}}$	Semestral	3
Aprendizaje y Crecimiento	Propender por el desarrollo tecnológico	<u>Disponibilidad de la infraestructura tecnológica</u>	Mide la disponibilidad total de la infraestructura de los sistemas para la prestación efectiva de los servicios al cliente	$\frac{\text{Promedio de Indicadores uptime de cada sistema}}{\text{Meta}}$	Trimestral	90%
		<u>Cumplimiento en la entrega de desarrollos</u>	Mide la desviación en el cumplimiento de los tiempos establecidos para los desarrollos	$\frac{1 - (\text{sumatoria de desviación} / \text{sumatoria de la duración programada})}{\text{Meta}}$	Trimestral	80%
	Fortalecer las capacidades y desarrollo personal	<u>Nivel de cumplimiento del plan de capacitación y formación de la CCC</u>	Mide el nivel de cumplimiento del plan de capacitación y formación de la entidad	$\frac{1 - (\text{sumatoria de capacitaciones efectuadas} / \text{sumatoria de capacitaciones planeadas})}{\text{Meta}}$	Semestral	90%
	Implementar energías alternativas	<u>Nuevas iniciativas de energías alternativas</u>	Mide el cumplimiento de la meta establecida para la generación de iniciativas de energías alternativas	$\frac{\text{Sumatoria de nuevas iniciativas de energías alternativas}}{\text{Meta}}$	Semestral	2

Fuente. Elaboración propia.

## 9.Recomendaciones y conclusiones

### 9.1 Recomendaciones

Se realizó la propuesta de una estrategia donde se definió claramente en dónde jugar y cómo ganar, se aclara las escogencias sobre qué hacer y más importante qué no hacer, se establece horizontes de crecimiento y se fija una Meta Grande y Ambiciosa (MEGA)

Una vez adoptada la propuesta de intervención del sistema de medición de las Unidades Estratégicas de Negocio de la Cámara de Comercio de Casanare a partir del desarrollo de la estrategia MEGA se debe establecer las pautas que garanticen el ciclo de mejoramiento continuo de lo propuesto.

Aunque el horizonte temporal trazado es adecuado para el proceso de planificación propuesto, las dinámicas que afectan al ambiente empresarial varían constantemente por lo cual se recomienda que los responsables de seguimiento al proceso implementado revalúen constantemente algunos aspectos del modelo trazado.

Se debe monitorear si efectivamente se está midiendo correctamente el resultado de los indicadores planteados, si esto no reporta el valor esperado en alguna de las perspectivas planteadas, verificar aspectos como si la meta establecida fue demasiado ambiciosa o el valor de la línea base establecida fue errónea.

Igualmente monitorear que la estrategia se está llevando a cabo de la forma como fue diseñada, si se requieren ajustes, si es necesario esperar un poco aumentando escala temporal por efecto de factores no tenidos en cuenta sobre resultados que se están dando, pero en otra escala temporal. Si se debe reformular los valores de referencia planteados, si es necesario revisar la estrategia porque frente a la dinámica actual ya no es la más adecuada.

Se recomienda establecer periodos de seguimiento a la propuesta donde se reúnan las personas responsables de llevar a cabo la estrategia para monitorear lo que está pasando, si requiere ajustes a la meta o a la escala de medición temporal porque con la estrategia reformulada los resultados llegarán.

Un proceso de estrategia penetrante, activa una transformación para alinear a la organización con sus objetivos, por ende, un adecuado engranaje garantizara que la estructura planificada asigne el poder en los puntos necesarios para soportar las escogencias hechas, el poder entendido como los Derechos de Decisión necesarios para tomar acciones.

Es fundamental que la CCC disponga de las capacidades necesarias para asegurar un adecuado direccionamiento estratégico en el sistema de actividades que soportará su ADN y facilitara su implementación y seguimiento.

La CCC a través de un adecuado sistema de incentivos debe reforzar los comportamientos deseados que generen consistencia en el actuar con las Elecciones hechas

Se hace necesario hacer un esfuerzo estructurado para difundir los nuevos paradigmas y adoptar modelos mentales que alimenten al proceso estratégico.

Finalmente se debe reconocer el proceso de planificación como el primer paso del ciclo de mejoramiento continuo en cual después del planear se debe implementar, estar constantemente verificando y actuando en consecuencia a los resultados que se van obteniendo es decir reconocer que la estrategia es acción donde se actúa para aprender y se aprende para escoger y actuar.

## 9.2 Conclusiones

Se identificó como la principal UEN responsable del 85% de los ingresos de la entidad cameral a la unidad de formalización análisis se encontró como principal barrera de entrada al mercado el creer que este es un registro o un impuesto que se debe pagar anualmente y que no tiene ningún beneficio; En cuanto al poder de negociación de los clientes formalización categorizados en emprendedores, empresas formales, empresarios en informales (elusión y evasión), se evidencia que es alto puesto que ellos demandan servicios de los nueve registros delegados por el estado y además solicitan que los potenciales clientes que están en la informalidad de igual manera que el empresario formal cumpla con este requisito.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores también se observó un poder alto debido a que estos se concentran en un monopolio tecnológico que es la confederación de Cámaras de Comercio para la plataforma tecnológica que administran los registros públicos de la entidad esto ocasiona un grado alto de dificultad de rotación y una posibilidad de que Confecámaras pueda también asumir en algún momento la administración delegada de los registros.

La rivalidad de competidores existentes evidencia una amenaza constante en la unidad estratégica de formalización en la administración delegados por el estado que podrían en algún momento tomarlos la misma confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) porque cuenta con la infraestructura tecnológica y además con capital para su administración.

Respecto de la amenaza de servicios sustitutos es difícil encontrar un sustituto para la formalización empresarial, sin embargo, si se puede identificar un sustituto de las Cámaras de Comercio para la administración delegada y es que el registro se haga de manera virtual y se centralice en las 5 Cámaras más grandes de Colombia.

Finalmente, ante la amenaza de nuevos competidores se puede observar que como no existe una amenaza latente de nuevos competidores puesto que no es un servicio que otros ofrezcan, se considera un poder bajo, sin dejar de considerar que otras entidades del estado consideren en tomar este monopolio o el Gobierno Nacional establezca que sea un registro público y que se realice de manera virtual, por lo que la entidad cameral debe concentrar su ventaja competitiva en las unidades privadas.

El análisis PESTEL evidencio a nivel político que las relaciones con el gobierno nacional, departamental y municipal son claves para el cumplimiento del objetivo de la unidad de formalización, esto debido a que son las autoridades que establecen los planes y programas orientados al mejoramiento del entorno tanto para la ciudadanía como para el fortalecimiento empresarial y comercial de los territorios.

Económicamente evidencio que derivado de los impactos de la pandemia se encuentra un alto incremento en la tasa de desempleo en el país esto debido al cierre de empresas y negocios producto de las cuarentenas y las restricciones necesarias para combatir el COVID-19; sin embargo, en la región se vio una tendencia positiva obteniendo un crecimiento del 1% en la matrícula de nuevos empresarios.

Socialmente revelo que para la CCC el aumento de la informalidad derivada de la migración procedente de Venezuela como el principal evento que afecta este factor, ya que esto afecta directamente a los empresarios formales y lleva a implantar una cultura del no cumplimiento de las obligaciones que deben tener los empresarios.

Tecnológicamente se encontró como principal aspecto la cuarta revolución industrial, transformación digital esto en el sentido de urgencia y necesidad de virtualizar la mayor cantidad de servicios posibles con el fin de lograr un alcance e impacto mayor para los clientes, así como la necesidad de automatización de

procesos para optimizarlos y mejorar la experiencia de los clientes a la hora de requerir los servicios de la CCC.

Ambientalmente se evidencio la nueva reglamentación ambiental y sus impactos que traería sobre las empresas de la jurisdicción de la CCC, esto llevando a crear nuevas empresas y por ende incrementando los ingresos para la unidad estratégica de Formalización.

Finalmente, el factor legal destaco los cambios normativos en relación con los registros públicos que han surgido por la pandemia, cambios orientados a ajuste en las tarifas, descuentos, cambios en la base para tasar la renovación y legislación orientada a ayudar a los nuevos empresarios y emprendedores a nivel nacional.

A partir del análisis realizado, se logró establecer los lineamientos del direccionamiento estratégico MEGA de la entidad cameral y su relación con las unidades estratégicas de negocio estableciendo el tema dominante, su visión, misión, propósito superior e identificando como ADN que las unidades estratégicas de negocio están directamente relacionadas con los atributos y con sus proyectos relevantes para lograr lo propuesto en su visión, la UEN de Formalización está directamente relacionada con el atributo de credibilidad institucional enfocada a contar con una efectiva administración de los recursos públicos y así obtener una reputación corporativa acorde a sus principios y valores, el primer proyecto Core es la promoción de los servicios y usos de la formalidad, así mismo existe relación transversal con el atributo calidad de los servicios. se basa en la gestión para la formalización de empresas en el departamento, mediante programas que contribuyen al fortalecimiento del tejido empresarial, la generación de servicios retributivos y la disminución del índice la informalidad.

Finalmente se propuso un modelo de medición basado en el Balanced ScoreCard en las unidades estratégicas de negocio de la entidad cameral estableciendo en el mapa estratégico desde la perspectiva financiera que se debe garantizar el crecimiento de ingresos públicos y privados, al igual que consolidar la

viabilidad, rentabilidad y perspectiva de los negocios. Desde la perspectiva de los clientes sosteniendo el nivel de reputación corporativa, generando espacios de articulación público privada, masificando espacios modelo MEGA y haciendo de Yopal una ciudad de turismo MICE. Desde los procesos facilitando negocios que potencializan el actuar, manteniendo un buen gobierno corporativo, implementando nuevos negocios, fortaleciendo el CRCI, asegurando el SIG y realizando estudios económicos y empresariales entre otros. Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento propende por el desarrollo tecnológico, fortaleciendo las capacidades de desarrollo personal e implementando energías alternativas. Como complemento del modelo de medición se desarrolló su respectivo tablero de control se realizó el desglose completo del balanced scorecard de la entidad cameral

## 10. Referencias

- Bittán, M. (11 de Noviembre de 2012). *América Economía*. Obtenido de El modelo Pest como herramienta de planificación:  
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Cámara de Comercio de Casanare. (2020). *Mapa de procesos*. Yopal.
- Cámara de Comercio de Casanare. (2021). *Informe de Gestión 2020*. Yopal: CCC.
- CONFECÁMARAS. (s.f.). *Confecámaras*. Obtenido de Introducción a Cámaras de Comercio: <https://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
- Consejería Presidencial para la competitividad y la gestión público privada. (s.f.). *Consejería Presidencial para la competitividad y la gestión público privada*. Obtenido de Sistema Nacional de Competitividad e Innovación - SNCI: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/quienes-somos>
- DAVID R., F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. . ed. México, Prentice Hall, 1997. 347p.
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 5 ed. México, Prentice Hall, 1997. 347p.
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- EAE Business School. (17 de Junio de 2020). *El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas: [https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/#Principales\\_ventajas\\_del\\_analisis\\_PEST](https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/#Principales_ventajas_del_analisis_PEST)
- Estrategia 2016-2022. (s.f.). *Estrategia 2016 - 2022*.
- Estrategia 2020 CCC. (s.f.). *Estrategia 2020*.
- Malgioglio, J. M., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., . . . Vázquez, C. (2002). Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística."



- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Cerem International Business School*. Obtenido de ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL:  
<https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- OCDE. (2020). *OCDE*. Obtenido de El impacto del COVID-19 en la educación - Información del panorama de la Educación:  
[https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2020\\_COVID%20Brochure%20ES.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/EAG2020_COVID%20Brochure%20ES.pdf)
- Pérez, O. (03 de Febrero de 2016). *Cómo hacer un Balanced Scorecard para tu empresa: Infografía*. Obtenido de PeopleNext:  
<https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-balanced-scorecard-bsc-para-tu-empresa-infografia>
- Porter, M. (2010). *Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva. Pirámide*.
- Presidencia de la República. (4 de Enero de 2020). *Presidencia de la República*. Obtenido de Colombia, único país de la región de América Latina que crecerá por encima del 3% en 2019:  
<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Colombia-unico-pais-de-la-region-de-America-Latina-que-crecera-por-encima-del-3-en-2019-200104.aspx>
- Quesado, P. R. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible capital.
- Roncancio, G. (2018). ¿Cuáles son las Perspectivas del Balanced Scorecard?
- Ruiz Barroeta, M. (26 de Julio de 2020). *Milagros Ruiz Barroeta*. Obtenido de Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?:  
<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>