

**Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y
formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de La
Guajira para el 2008**

OMAR BRITO CUADRADO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Director: José María Mendoza

Lector: Saúl González B.

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2008**

**Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y
formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de La
Guajira para el 2008**

OMAR BRITO CUADRADO

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director de Programa

Director del Trabajo de Grado

Presidente de Jurado

Barranquilla, Marzo de 2008

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION _____ **1**

CAPITULO I

GENERALIDADES _____ **3**

1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.1	Tema General	3
1.1.2	Tema Particular	3
1.1.3	Tema Específico	3
1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
1.2.1	Antecedentes	4
1.3	FORMULACION	7
1.3.1	Pregunta General	7
1.3.2	Preguntas Específicas	7
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
1.4.1	Objetivo General	8
1.4.2	Objetivos Específicos	8
1.5	JUSTIFICACION Y DELIMITACION	9
1.5.1	Justificación	9
1.5.2	Delimitación	9
1.6	METODOLOGIA	10
1.6.1	Clase de Investigación	10
1.6.2	Tratamiento de la Investigación	10
A.	Fuentes de información	10
B.	Técnicas de Recolección	11
C.	Fases de la Investigación	11

CAPITURLO II _____ **16**

MARCO DE REFERENCIA _____ **16**

2.1	MARCO TEÓRICO	16
2.1.1	¿Qué es estrategia?	16
A.	¿Cómo se formula la estrategia?	20
B.	¿Cómo se clasifican las estrategias?	29
2.1.2	Herramientas de prospectiva utilizadas en la presente investigación	31
A.	Árbol de Competencias	31
B.	Análisis estructural	32
2.1.3	Método escogido para la formulación de la estrategia	33
2.2	Marco Conceptual	34

CAPITULO III

IDENTIFICACION DE LA DINAMICA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA 38

3.1	IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION	38
3.1.1	Visión:	38
3.1.2	Misión:	38
3.1.3	Objetivos de Calidad:	39
3.1.4	Portafolio de Servicios:	39
A.	<i>Registros Públicos</i>	39
B.	<i>Centro de conciliación y arbitraje</i>	40
C.	<i>Remates</i>	42
D.	<i>Desarrollo Empresarial y Gestión Cívica</i>	43
3.1.5	Estructura Organizacional	44
3.2	Identificación del Entorno Ambiental Interno y Externo	45
3.2.1	Árbol de Competencias aplicado a la Cámara de Comercio de La Guajira	45
3.2.2	Identificación de las variables internas y externas.	47
A.	<i>Aspectos del Entorno en La Región</i>	47
B.	<i>Competencias Básicas</i>	49

CAPITULO IV 53

DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES INTERNAS Y EXTERNAS 53

4.1	APLICACIÓN DEL ANALISIS ESTRUCTURAL - SOFTWARE MICMAC	53
4.1.1	Listado de Participantes Análisis Estructural	53
4.1.2	Listado de Variables Seleccionadas para la Elaboración del Análisis Estructural.	54
4.1.3	Calificación y Clasificación de las Variables	55
A.	<i>Matriz de Entrada de Variables</i>	56
B.	<i>Identificación de las Variables Directas, Potenciales e Indirectas.</i>	57
4.2	IDENTIFICACION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	66

CAPITULO V 69

FORMULACION DEL NUEVO PLAN ESTRATEGICO 69

5.1	MATRIZ DE POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEEA	69
5.2	MATRIZ DOFA	71
5.3	NUEVO PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA.	72

5.2.1	Propuesta para la redacción de la Visión y Misión de la Cámara de Comercio de La Guajira.	73
5.2.2	Objetivos Y Acciones Estratégicas	74

RECOMENDACIONES _____ **78**

CONCLUSIONES _____ **79**

BIBLIOGRAFIA _____ **81**

RELACIÓN DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Relación entre la estrategia – Táctica y Planes de Operación.	17
Tabla 2	Análisis de pregunta críticas.	22
Tabla 3	Definición de la Principales Estrategias.	30
Tabla 4	Árbol de Competencias antes de elaborar el nuevo plan estratégico de la entidad.	45
Tabla 5	Cuadro de competencias básicas.	49
Tabla 6	Listado de participantes Análisis Estructural.	52
Tabla 7	Matriz de entrada de variables.	55
Tabla 8	Cuadro de densidades normales de las relaciones directas para cada bloque.	56
Tabla 9	Cuadro de resultados de la matriz de entrada de variables.	56
Tabla 10	Sumas de las filas y columnas de la matriz de entrada de variables elevada a la potencia para indicar su estabilidad.	60
Tabla 11	Relación entre las principales variables directas / Indirectas.	64
Tabla 12	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA	69
Tabla 13	Matriz DOFA	70
Tabla 14	Propuesta para la redacción de la Visión y Misión de la Cámara de Comercio de La Guajira.	72
Tabla 15	Cuadro de estrategias, objetivos, políticas y metas de la Cámara de Comercio de La Guajira 2008	73
Tabla 16	Cronograma sugerido para la implementación de las recomendaciones.	77

RELACIÓN DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Plano de Influencia – Dependencia.	14
Gráfico 2	Estructura Organizacional.	44
Gráfico 3	Mapa de variables directas influencia / dependencia.	58
Gráfico 4	Variables directas y sus relaciones.	59
Gráfico 5	Mapa de variables indirectas influencia / dependencia.	62
Gráfico 6	Variables indirectas y su influencia.	63
Gráfico 7	Relación entre variables más motrices y más dependientes.	66
Gráfico 8	Matriz PEEA	69
Gráfico 9	Tablero de los poderes de P:F Tenerie Buchot.	71

INTRODUCCION

Los continuos cambios en la economía mundial, política, cultural y tecnológica sugieren para enfrentarlos un desarrollo de las empresas, en cuanto en la manera como se vienen elaborando sus estrategias, los principales modelos que se implementan para formularla, y como se podría combinar estos modelos de acuerdo al tipo de empresa.

La Cámara de Comercio de La Guajira, es una entidad comprometida con el desarrollo empresarial del Departamento de La Guajira; que no está ajena a estos cambios, por lo tanto es necesario identificar aquellos factores que influyan positiva o negativamente en el logro de sus objetivos.

Es por ello que el objetivo principal de estudio del presente trabajo se centra en replantear la visión, misión, objetivos y políticas de calidad que se encuentran definidos en la actualidad, combinados con la aplicación de herramientas de planeación estratégica y prospectiva.

Las herramientas de gestión estratégicas utilizadas para realizar este estudio, son el diagnostico interno y externo y la matriz DOFA, con las cuales se identifican las variables internas de la entidad. Luego estos resultados son combinados con las variables claves obtenidas del análisis estructural (herramienta prospectiva), para la formulación de las estrategias de la institución. La matriz de posición estratégica (PEEA), nos permite definir el tipo de estrategia a utilizar por la entidad.

Se emplearon dos de las herramientas prospectivas existentes:

a) El árbol de competencias que nos permite tener una visión global de la entidad y su visión de futuro, y

b) El análisis estructural, para identificar las variables claves (motricidad y dependencia) y su interpretación, para la formulación de la estrategia de la Cámara de Comercio de La Guajira. Para este análisis se utilizó el software Mic-Mac.

Considero que otro logro importante de este trabajo, tiene que ver con la participación que mostraron los directivos de La Cámara de Comercio La Guajira de compartir su visión del futuro de la entidad y el compromiso generado en cumplir la misma una vez definida.

La aspiración al realizar este trabajo, es que se convierta en una guía para la elaboración de los planes estratégicos de otras instituciones, que al igual a La Cámara de Comercio de La Guajira, participen en el desarrollo de un departamento tan necesitado de administración renovada.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema General

Dirección de empresas

1.1.2 Tema Particular

Formulación de gerencia estratégica con herramientas de análisis prospectivo.

1.1.3 Tema Específico

Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de La Guajira para el 2008

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 Antecedentes

Desde sus inicios la Cámara de Comercio de La Guajira emprende el camino hacia la prestación de servicios a la comunidad, promocionando y liderando iniciativas que traducen en bienestar para el departamento de La Guajira.

En Colombia se creó la Cámara de comercio de Bogota en 1878 y posteriormente bajo disposiciones de la Ley 111 de 1890 se determinaron las normas que comenzaron a regirla y que dieron pie para la creación de la Cámara de Comercio de Medellín, Tunja, Cali, Manizales; Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla.

Por iniciativa de un distinguido grupo de comerciantes e industriales de la región se fundó la Cámara de Comercio de Riohacha a raíz de la creación del Departamento de La Guajira. Este grupo de amigos conformo un comité provisional para adelantar y gestionar todo lo pertinente a la creación de la Cámara de Comercio de Riohacha y que tuviera como jurisdicción el departamento de La Guajira: Este comité viajó por todos los municipios del departamento, realizando reuniones con los comerciantes, donde hacían la promoción de la Cámara de Comercio y nombraban personas para mantener viva la iniciativa, finalmente autorizados por el comité provisional, se viajó a la ciudad de Bogotá, y se logró que el gobierno nacional autorizara su creación por medio del Decreto nacional 1409 del 3 de junio de 1965, con jurisdicción en todo el Departamento de La Guajira.

La Guajira se encuentra dividida en tres Zonas: Alta, Media y Baja debido a factores climáticos y características geológicas que generan costumbres que identifican a la persona de una y otra zona. Estas diferencias culturales originaron en algunas ocasiones una falta de identidad con la Cámara de Comercio de Riohacha. El trabajo adelantado en el departamento en los últimos años evidencia esta diferencias, que se reflejaron con la creación de la cámara, a lo que un grupo de comerciantes manifestaron su necesidad de eliminarlas, solicitando el cambio de nombre de la Cámara de Comercio de Riohacha por Cámara de Comercio de La Guajira, generando así un mayor compromiso y sentido de pertenencia con la región y de los empresarios con la entidad. El decreto No. 2488 del 22 de noviembre de 2001 expedido por el ministerio de desarrollo económico autoriza el cambio de nombre de la cámara.

La Cámara de Comercio de La Guajira, en el año 2002, realizó con sus empleados, clientes y entidades de influencia su plan estratégico, como resultado de esta información se modificaron su visión, misión y se presentó la nueva organización de la entidad para su aprobación y consideración a la junta directiva.

En el 2003 se inició el proceso de certificación en calidad con la norma ISO 9000:2001, lográndose en febrero del 2005 la certificación de la entidad por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC.

En el 2004 La Cámara de Comercio de La Guajira, implementó el sistema de gestión de la calidad y con base a la realización de talleres participativos con los empleados y directivos reformó su plan estratégico.

El 7 de enero de 2005, la Cámara de Comercio de La Guajira expide el manual de calidad que es la guía que establece el hacer, el controlar y el actuar de los funcionarios para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad acorde al propósito de la organización y requisitos de los clientes. En este manual se encuentra la declaración de la Misión, Visión, Política y Objetivos de Calidad.

En varias auditorías de seguimiento practicadas al sistema de gestión de la calidad, se observa la necesidad de modificar la misión, visión, política de calidad y objetivos, donde podemos observar que la meta trazada en la visión de la empresa llega hasta el 2010 y solo faltarían tres años para cumplirla.

Esta situación se ha estudiado en varios Comités de Dirección de la entidad, y se ha propuesto realizar las acciones necesarias para replantearla.

Para lograrlo, es necesario efectuar los análisis ambientales e internos, definir la misión y objetivos, y formular las nuevas estrategias. Revisando las teorías existentes para plantear el nuevo plan estratégico de la entidad, teniendo en cuenta los cambios permanentes del entorno y desarrollo de la prospectiva, vistas en los seminarios de la maestría de administración de empresa de la Universidad del Norte. Se propone entonces utilizar herramientas prospectiva y de gestión estratégicas para plantear el nuevo plan estratégico de la entidad que se aplicaría a partir del 2008.

La dinámica de las empresas actuales necesita técnicas más robustas para plantear sus estrategias, y la entidad solo había aplicado técnicas consensuales y participativas para plantear las mismas.

Por lo anterior se formulan las siguientes preguntas investigativas.

1.3 FORMULACION

1.3.1 Pregunta General

¿Cómo formular el plan estratégico de la Cámara de Comercio de La Guajira utilizando conceptos, modelos y herramientas de la planeación estratégica y prospectiva?

1.3.2 Preguntas Específicas

¿Cómo se identifica la dinámica de la Cámara de Comercio de La Guajira en cuanto a su entorno, valoración, e innovación del proyecto que lidera?

¿Como se elaboraría el diagnostico e identifican las variables claves internas y externas?

¿Cuál sería el plan estratégico de la Cámara de Comercio de La Guajira con la aplicación de herramientas de planeación estratégica y de prospectiva?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico de la Cámara de Comercio de La Guajira para el 2008 contemplados en su manual de calidad, utilizando la herramienta de planeación estratégica y prospectiva.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar la dinámica de la Cámara de Comercio de La Guajira en cuanto a su entorno ambiental externo e interno, y el proyecto que lidera su valoración e innovación.
- b) Efectuar un diagnostico de la Cámara de Comercio de La Guajira e identificar la variables claves internas y externas.
- c) Formular el Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de La Guajira.

1.5 JUSTIFICACION Y DELIMITACION

1.5.1 Justificación

Con el presente estudio se desea presentar una propuesta para el nuevo plan estratégico de la entidad que contenga su nueva misión, visión, políticas y objetivos, que regirán los destinos de la entidad Cámara de Comercio de La Guajira.

Se puso en práctica lo aprendido en el desarrollo de la Maestría de Administración de Empresas, combinando las herramientas de prospectiva y planeación estratégica.

Se buscó la participación de todos los funcionarios de la Cámara de Comercio, su junta directiva, en el análisis de las variables claves internas y externas.

Con estos análisis también se propuso la discusión sana de aspectos fundamentales de la entidad y la unión e identificación de criterios entre sus empleados y directivos, aumentando su compromiso de sacar adelante esta organización.

Con la presente investigación se beneficia, directamente los directivos, empleados, afiliados y matriculados como la sociedad en general del departamento donde tiene jurisdicción la Cámara de Comercio de La Guajira.

1.5.2 Delimitación

La investigación tratada se efectuó a la Cámara de Comercio de La Guajira, Sede carrera 6 # 11-03, situada en Riohacha, La Guajira.

En los meses de septiembre a diciembre de 2007 se formuló el plan estratégico del año 2008.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Clase de Investigación

Por cuanto se basa en el análisis estructural, sobre la relación de las variables es una investigación, de tipo explicativa.

Es una investigación de caso, debido a que se efectuara a una entidad (Cámara de Comercio de La Guajira)

Es evaluativa, debido a que se identifican variables y actores y se valoran.

Es propositiva por cuanto se presenta el nuevo plan estratégico de la entidad.

1.6.2 Tratamiento de la Investigación

A. Fuentes de información

La información se tomó como información primaria directamente de los directivos y funcionarios de la Cámara de Comercio de La Guajira, se efectuaron reuniones donde se calificaron las variables para los análisis de la presente investigación y como fuente secundaria básicamente se tomaron los libros de Gerencia Estratégica de David Fred R., el libro De la anticipación a la Acción de Godet, Michel, para el desarrollo de las herramientas y orientación en los análisis, y la planeación estratégica de la Cámara de Comercio de La Guajira elaborada en el 2003.

B. Técnicas de Recolección

Entrevista y talleres con los empleados, directivos de la Cámara de Comercio de La Guajira.

C. Fases de la Investigación

- a) Taller árbol de competencias
- b) Talleres de Expertos, aplicación de matriz DOFA (variables internas)
- c) Identificación de variables
- d) Aplicación software (Mic-Mac) análisis de variables claves.
- e) Aplicación matriz PEEA
- f) Análisis de la información Mic-Mac (*) (Tablero de Poderes P.F.Teniere-Buchot y el cuadro de relaciones entre las variables más motrices y más dependientes)
- g) Determinación de las estrategias con la matriz DOFA, cruzada
- h) Formulación Plan Estratégico
- i) Recomendaciones y Conclusiones.

***Explicación del método MiC-MAC análisis estructural¹**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos

Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables motrices y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema y se compone de varias fases así:

¹ GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Colombia. Alfa y Omega, 1999, 73-106

Fase 1 Listado de variables

Fase 2 Descripción de relaciones entre variables

Fase 3 Identificación de las variables claves

Utilidad y límites del Mic-Mac

- Estimula la reflexión en el seno del grupo y hace reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.
- Los resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de reflexionar.
- No existe lectura única y oficial de los resultados del Mic-Mac y conviene que un grupo de reflexión o el equipo directivo forjen su propia interpretación.

Aplicación del Análisis Estructural

Partiendo de una visión sistémica del mundo, se entiende que una variable sólo existe por sus relaciones con otras variables; para efectos del presente estudio, se elaboró una lista de variables que intuitivamente los entrevistados sugirieron.

En esta metodología antes de concluir que existe una relación entre dos variables, es necesario responder sistemáticamente a tres preguntas.

1. ¿Ejerce la variable x una acción efectiva sobre la variable y , o la relación será más bien de y hacia x ?

2. ¿Ejerce la variable x una acción efectiva sobre la variable y , o existe más bien una colinealidad, es decir una tercera variable z actúa sobre x y y ?
3. ¿La relación entre x y y , es directa, o más bien se realiza a través de otra variable k de las incluidas en la lista?

Este procedimiento de interrogación sistemática nos permite evitar muchos errores que podrían cometerse al rellenar la matriz. Este relleno, en general, es cualitativo (existencia o no existencia de la relaciones), pero también cuantificado, de esta forma se distinguen varias intensidades de las relaciones directas: fuertes, medias, débiles y potenciales. En el cumplimiento clásico esta son anotadas respectivamente por los valores 3, 2, 1 y P. de esta manera puede introducirse cierta dinámica en el análisis estructural y contrastar la sensibilidad de ciertos resultados en función de la intensidad de las relaciones consideradas.

En la matriz relacional o matriz de entrada de influencias directas, correspondiente a la valoración clásica hecha por los expertos, las líneas indican la influencia de cada variable sobre todas las demás y las columnas indican qué variables ejercen una influencia en cada variable.

Después de haber establecido una lista de las posibles variables que se deben tener en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables claves que habrían de estudiarse en primer lugar.

Las variables externas son las que ejercen mayor influencia y las que ofrecen mayor explicación (determinantes principales del sistema) y las variables internas, que son las más sensibles a ese contexto. Las variables contextuales

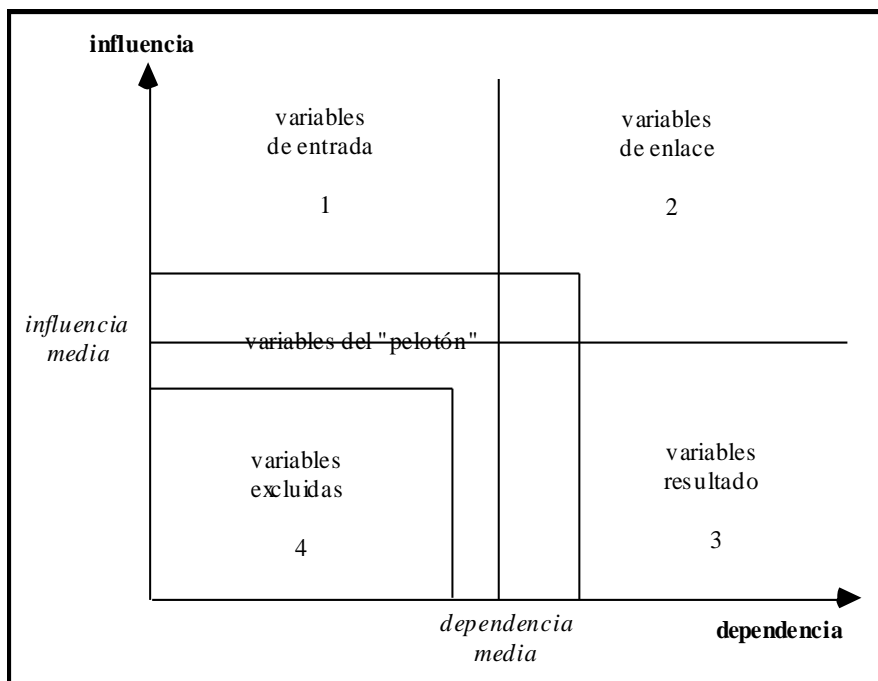
que no parecen ejercer una influencia sobre el sistema estudiado podrán dejarse de lado.

El objeto del método es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables claves), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas.

El plano de motricidad dependencia y su interpretación

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de las variables puede por lo tanto situarse en un plano motricidad – dependencia (directa, indirecta y potencial) y se explican de la siguiente manera:

Plano de influencia-dependencia²



² Ibíd. Pág. 90

Grafico 1

- Sector 1:** Variables muy motrices y poco dependientes. Son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema.
- Sector 2:** Variables a la vez muy motrices y muy dependientes, son variables de enlace inestables por naturaleza. En efecto, cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto boomerang sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial.
- Sector 3:** Variables pocos motrices y muy dependientes. Son variables resultantes, cuya evolución se explica por el sector 1 y 2.
- Sector 4:** Variables poco motrices y pocos dependientes (próximas al origen). Estas variables constituyen tendencias fuertes o factores autónomos.
- Sector 5:** Variables medianamente motrices y/o dependientes. No se puede decir nada a priori de estas variables del pelotón.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Se aborda este tema en tres aspectos así: que es la estrategia, como se formula, y como se clasifica, posteriormente se establece, el método escogido para formular el plan estratégico de la Cámara de Comercio de La Guajira, aspectos generales de prospectiva y estrategia y las herramientas prospectivas utilizadas en el presente trabajo.

2.1.1 ¿Qué es estrategia?³

Las organizaciones, entidades sociales creadas para alcanzar objetivos en un ambiente variable y dinámico, requieren reasignar, reajustar y reconciliar continuamente sus recursos disponibles con las oportunidades percibidas en su ambiente de operaciones, para aprovechar las brechas en los mercados y neutralizar las amenazas de sus competidores. En consecuencia, las organizaciones deben desarrollar su negocio y operaciones de maneras coherentes y consistentes mediante estrategias que garanticen el éxito total de la empresa. Los cambios y las transformaciones constantes en el ambiente de operaciones producen fuerte presión, que exige acciones ágiles y reacciones rápidas para aprovechar con prontitud las nuevas oportunidades que surgen y para escapar de las dificultades, restricciones y limitaciones

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. McGraw Hill, 2004, p. 320-360

impuestas por el ambiente. La estrategia organizacional es el primer y principal paso para que la organización articule y alcance esta capacidad de maniobra en un escenario cada vez más complejo y dinámico.

La estrategia organizacional es la movilización de todos los recursos en el ámbito global de la organización, para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia representa el comportamiento global de la organización frente al ambiente, y la respuesta organizacional a las condiciones ambientales que rodean la organización. Como se trata de un comportamiento concentrado y total, la estrategia debe ser implementada a través de tácticas organizacionales. La táctica es un esquema específico de empleo de algunos recursos dentro de una estrategia general. La táctica exige planes operacionales para implementarla. El transformar la estrategia en tácticas y planes operacionales permite atender dos requisitos: el primero integración de todos los esfuerzos en un solo sistema de acciones simultáneas estratégicas, tácticas y operacionales; el segundo es la filtración y descomposición gradual de los objetivos estratégicos y múltiples objetivos tácticos y operacionales.

Veamos el siguiente cuadro donde se relaciona estrategia, táctica y planes de operación

Relación entre Estrategia – táctica y planes de operación

<p>ESTRATEGIA (nivel Institucional)--→ TACTICA(nivel Intermedio) --→PLANES OPERACIONALES (nivel operacional).</p>

Tabla 1

La noción de estrategia surgió en la actividad militar. El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación articulada y coherente de fuerzas

en gran escala contra algún enemigo. La estrategia de guerra es una acción global e integrada. La táctica corresponde a la movilización de tropa dentro de una estrategia más amplia. Por último, la operación es un plan específico de acción militar: Una guerra requiere una o más estrategias: Cada estrategia lleva a la proliferación de tácticas, cada una de las cuales requiere varios planes operacionales para implementarla.

Los elementos involucrados en la estrategia son los siguientes:

- ✓ Recursos limitados
- ✓ Incertidumbre en cuanto a las intenciones y capacidad del competidor.
- ✓ Asignación irreversible de recursos.
- ✓ Necesidad de coordinación de acciones en el tiempo y la distancia.
- ✓ Incertidumbre sobre el control de la iniciativa
- ✓ Naturaleza crítica de las percepciones mutuas de los competidores.

La estrategia se define entonces como un plan amplio y genérico desarrollado para conducir la organización a la consecución de sus objetivos a largo plazo: La estrategia organizacional se enfoca en la actuación a largo plazo de diferentes áreas organizacionales, como marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo, personal y relaciones públicas: Es el resultado final de la planeación estratégica: Cuanto mayor sea la organización, mayor será la necesidad de desarrollar una estrategia organizacional que genere unidad y constancia a sus objetivos y propósitos. Chandler define la estrategia como "la fijación de los objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesario para alcanzar los objetivos"

La estrategia se define en el nivel institucional de la organización, en función de los destinos que pretende seguir en el futuro y en función del ambiente de operaciones en que se encuentran. Al definir objetivos organizacionales, el nivel institucional traza la estrategia adecuada para alcanzarlos. Así, la estrategia organizacional constituye el medio que permite a la organización alcanzar sus objetivos de la manera más eficaz posible. La estrategia esta, por consiguiente, preocupada por la eficacia de la organización como un todo. En resumen:

La estrategia se decide en el nivel institucional con diversos grados de participación de los niveles inferiores en su elaboración y formulación.

La estrategia representa el comportamiento global y concentrado de la organización. Ella es eminentemente sistémica e incluye la totalidad de la organización. En cuanto a la dimensión de espacio, la estrategia es amplia y envolvente.

La estrategia esta orientada hacia el futuro de la organización: En otros términos, la estrategia se oriente a largo plazo y define el destino que la organización pretende alcanzar. En cuanto a la duración, la estrategia define un horizonte temporal bastante amplio y a largo plazo.

La estrategia representa el comportamiento de la organización en su ambiente y es una respuesta organizacional a las demandas ambientales, una manera de enfrentar las oportunidades y amenazas del ambiente.

Hablar de estrategia es comprometerse con una visión compartida, de no malgastar el tiempo esfuerzos por falta de alineación, de no dejarse ganar por el desanimo ni los intereses mezquinos.

A. ¿Cómo se formula la estrategia?

La estrategia empresarial representa un esfuerzo conjunto y concentrado para alcanzar objetivos impuestos por la misión de la organización, el ambiente donde se localizan los mercados (oportunidades) y los competidores (amenazas), con los recursos con que dispone o puede asignar la organización. Así, la estrategia organización consiste en armonizar tres variables: Los objetivos organizacionales que se deben alcanzar, el análisis ambiental y el análisis organizacional.

El análisis ambiental muestra la viabilidad externa, es decir, lo que es necesario y lo que es posible en términos de condiciones ambientales. El análisis organizacional muestra la capacidad interna, es decir, lo que la organización es capaz de hacer. La estrategia organizacional es la visión compartida que define el futuro deseado.

El análisis ambiental se refiere al examen de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones y restricciones, desafíos y contingencias, oportunidades y brechas percibidas en el contexto ambiental que rodea la organización. Significa la elaboración del mapa macro ambiental y del ambiente de trabajo de la organización. El análisis ambiental tiene en cuenta lo que existe en términos de posibilidades viables y de riesgo que rodean la organización y apunta a cómo podría servir mejor a la sociedad en un contexto bastante competitivo y variable.

El análisis ambiental se debe enfocar en los componentes del micro ambiente (ambiente de trabajo), como clientes, proveedores competidores y agencias reguladoras, y los principales factores del macro ambiente por ejemplo,

variables económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, políticas demográficas y ecológicas.

El análisis organizacional se refiere al examen de las condiciones actuales y futuras de las organizaciones, sus recursos disponibles (incluida la tecnología), potencialidades y habilidades, fortalezas y debilidades, estructura organizacional, capacidades y competencias. El análisis organizacional tiene en cuenta lo que la organización genera (productos o servicios), como lo elabora (calidad, costo, productividad), para quién produce (mercado, clientes o competidores) y con qué produce (tecnologías, personal, recursos propios o de terceros, o proveedores), para tener una idea clara de sus ventajas competitivas y de cómo utilizarlas mejor. El análisis organizacional busca localizar los factores críticos de éxito de la organización.

La formulación de la estrategia organizacional es el proceso de determinar los cursos de acción adecuada para alcanzar los objetivos y, en consecuencia, los propósitos organizacionales. Se trata de un complejo proceso de decisión a largo plazo que incluye la totalidad de la organización.

Se presentan a continuación los modelos estratégicos para formular los planes estratégicos:

- a. **Análisis de preguntas críticas:** Se utiliza la síntesis de ideas de muchos autores y consultores en estrategia organizacional para responder a cuatro preguntas básicas:

ANÁLISIS DE PREGUNTAS CRÍTICAS

¿Hacia donde pretende ir la organización?	¿Cuales son los objetivos y propósitos de la organización?	Hacia donde desea ir la organización.
		Cuál es la misión de la organización.
		Cuál es la visión a mediano plazo
¿Hacia donde va la organización?	¿Cuáles son los resultados alcanzados?	Cuales objetivos se están alcanzando.
		Cuál es el grado de eficacia de la organización.
		Cuál es el éxito de la organización
¿En que contexto opera la organización?	¿Cuales son las condiciones internas y externas que se deben atender?	Cuales son los principales factores exógenos.
		Cuales son los principales factores endógenos
¿Cómo se puede mejorar la estrategia organizacional?	¿Como articular y compatibilizar todos los elementos?	Cómo se puede replantear la estrategia de la organización

Tabla 2

- b. **El análisis DOFA (Debilidades/Oportunidades/Fortalezas/Amenazas)**⁴: Es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). El análisis DOFA se basa en el supuesto que el administrador debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo ,para formular una estrategia que concilie estos aspectos internos y externos , a fin de asegurar el éxito organizacional. En este sentido, se aprovechan las

⁴ Ibíd. p. 337

fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo se corrigen debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. El producto o servicio (P/S) ofrecido por la organización constituye uno de los principales aspectos de este enfoque.

El análisis DOFA permite la elaboración de los mapas ambientales externos e internos para fundamentar la estrategia organizacional.

- c. **Análisis del portafolio de negocios (Matriz BCG)⁵:** Esta técnica de análisis de la cartera de negocios para formular estrategias. Se basa en la filosofía de que la organización debe desarrollar estrategias para mejorar su cartera de inversiones.

Así como las inversiones rentables se debe mantener y aplicar, las inversiones deficitarias y se deben desactivar o descartar, algunas actividades organizacionales se deben identificar, mientras que otras se deben eliminar.

La matriz de crecimiento y participación fue creada por la empresa de consultoría The Boston Consulting Group (BCG), que desarrolló y popularizó como herramienta de análisis del portafolio; de ahí que se denomine Matriz BCG. Esta herramienta sirve para desarrollar una estrategia organizacional basada en la participación del negocio en el mercado y el crecimiento del mercado en los que le negocio actúa. La propuesta del BCG es buscar un equilibrio entre los producto (o unidades de negocios) generadoras de fondo y aquellos productos en que se requiere fondos. La potencialidad de determinado negocio

⁵ Ibíd. p. 340

(Producto o unidad de negocio) para generar fondos debe ser dada por la posición competitiva relativa y por la tasa de crecimiento del mercado. La interrelación de estas dos variables esta representada por la matriz de portafolio en la cual se categorizan los productos de una cartera.

El primer paso de esta herramienta es identificar las unidades estratégicas de negocio que existen en la organización. Una unidad estratégica de negocios es un segmento importante de la organización, analizado para desarrollar una estrategia organizacional a fin de generar futuros negocios o ingresos de alto retorno. En grandes organizaciones, una UEN puede ser una división de la compañía, un simple producto o un línea completa de productos. En las organizaciones pequeñas, puede ser la compañía completa. Así, la UEN varía mucho en la forma y el tamaño: Cada UEN tiene característica propia;

- ✓ Es un negocio individual o conjunto de negocios relacionados
- ✓ Dispone de una misión o propósito distinto
- ✓ Tiene su propio mercado de clientes y usuarios.
- ✓ Posee sus propios competidores y agentes reguladores.
- ✓ Posee una administración responsable de sus operaciones
- ✓ Se puede planear independientemente del resto de negocios de la organización.

Se utilizan términos como Estrellas, Vacas lecheras, Signos de interrogación, y Perros

- d. **Análisis de portafolio multifactorial de la GE⁶:** La General Electric (GE), con la ayuda de McKinsey & Company mide el desempeño de la UEN en cuanto a rentabilidad (retorno sobre la inversión), en vez de medir el flujo de fondos, como la matriz del BCG, se trata de una herramienta que incorpora mayor número de variables para ayudar a desarrollar estrategias organizacionales basadas en dos aspectos: el atractivo del mercado y la fuerza del negocio.

Cada negocio de la organización o UEN se representa en la matriz con dos dimensiones atractivo del mercado y fuerza del negocio. Cada una de estas dimensiones está compuesta de una variedad de factores que cada organización debe evaluar para determinar su propia posición. Así el atractivo del mercado, se puede establecer por factores como número de competidores en el mercado, grado de desarrollo industrial, debilidad de los competidores en el mercado. Por otra parte, las fuerzas del negocio se pueden determinar mediante factores como sólida posición financiera de la organización capacidad de negociación e intercambio, y alto nivel de tecnología utilizada.

En la matriz aparecen varios círculos de diferentes tamaños, cada uno de los cuales representa una línea de negocios de la organización. El tamaño del círculo indica el tamaño relativo del mercado de cada línea del negocio o UEN. En el círculo, se anota la parte proporcional de participación de la UEN en el mercado total del negocio. Las estrategias específicas de la organización están representadas por letras (por ejemplo, invertir, seleccionar, desinvertir) en cada uno de los círculos de la matriz y dependen de la posición de los círculos.

⁶ *Ibíd.* p. 345-348

Los negocios que están en las celdas localizadas en la diagonal trazada desde el ángulo inferior izquierdo hasta el superior derecho son negocios de fuerza media y deben recibir inversiones selectivas. Los negocios situados a la izquierda y por encima de la diagonal son los más fuertes y deben recibir ayuda de la organización para crecer. Los negocios situados a la derecha y por debajo de la diagonal son los más débiles en fuerza general y son serios candidatos a la desinversión. Cuanto mayor sea el atractivo del mercado y la fuerza del negocio, mejor será el negocio de la organización. Cuanto menor sea el atractivo del mercado y la fuerza del negocio, peor será el negocio en la organización.

- e. **Modelo de análisis de la industria de Porter⁷:** El enfoque de formulación de estrategia más conocido es el modelo de Porter, especialista en administración estratégica. El modelo delinea fuerzas primarias que determinan la competitividad dentro de una industria, e ilustra como se relaciona las fuerzas entre sí. Este modelo sugiere que, para desarrollar estrategia organizacional eficaz, el administrador debe comprender y oponerse a esas fuerzas dentro de una industria para determinar el nivel de competitividad en una organización. El término mercado se refiere a los clientes y consumidores, mientras el término industria se refiere al mercado de competidores.

De acuerdo con el modelo, la competitividad en la industria está determinada por los siguientes factores:

⁷ *Íbid*, p. 348

- a) Los nuevos participantes o la nueva industria.
- b) Productos que pueden actuar como sustituto de bienes o servicios que las compañías producen en el mercado de competidores.
- c) Capacidad de los proveedores para controlar algunos elementos, como costos de materiales, que la compañía de la industria utilizan para manufacturar sus productos.
- d) Poder de negociación que los compradores poseen en la industria.
- e) Nivel general de rivalidad o competencia entre las empresas del mercado de competidores.
- f) De acuerdo con este modelo, compradores, productos sustitutos, proveedores y nuevas empresas potenciales son las fuerzas que contribuyen al nivel de rivalidad entre las empresas del mercado de competidores.

Si se comprenden las fuerzas que determinan la competitividad en el mercado competidor, el administrador puede desarrollar estrategias que vuelvan más competitiva su organización. Según Porter, existen tres estrategias genéricas, para que una empresa sea más competitiva: la diferenciación, el liderazgo en costos y la focalización.

- f. **Modelo de Core competencias de Prahalad y Hamel⁸:** Se define como cualquier combinación de conocimientos, de habilidades y de actitudes específicas, inherentes, integrados y aplicadas. Y propone una corporación sea construida alrededor de una base de capacidades compartidas.

⁸ C.K. PRAHALAD, Gary Hamel. The CC of the Corporation. Análisis de la Estrategia Empresarial. http://www.12manage.com/methods_corocompetence_es.html

Este término de *core competencias* fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Parhalad y Hamel, y parte de la base que las empresas están convergiendo en estándares similares de calidad y costos de productos producto de la competencia global y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. Por lo anterior el desempeño superior derivaría a largo plazo de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa y la ayuden a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Ese método critica el hecho de que las empresas se enfoquen más al mercado y no a las capacidades internas; a si mismo se plantea que, así como existe un portafolio de servicios o negocios, debería haber un portafolio de competencias.

Tres pruebas para identificar una competencia medular:

1. Proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados
2. Hace una importante contribución a las ventajas según lo percibido por el cliente
3. Debe ser difícil de imitar por los competidores.

Estas competencias deben constituir el foco de la estrategia empresarial, y deben ser construidas por las unidades de negocios en un proceso de mejoramiento continuo y de fortalecimiento.

Una vez que la Gerencia General (con ayuda de los gerentes de las Unidades de negocio estratégico) hayan identificado una Competencia modular completamente implementada, debe pedir a las unidades de negocio que identifiquen los proyectos y los empleados que estén más cerca conectados con ella. Los auditores deben realizar una auditoria de la ubicación, del número y de la calidad de los empleados relacionados con la competencia medula y los gestores de la competencia se deben reunir con frecuencia para compartir ideas.

B. ¿Cómo se clasifican las estrategias?

La clasificación de las estrategias se pueden establecer en cuatro grupos importantes como son: Intensivas (Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado y desarrollo del producto), Integrativas (integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal), Diversificada (Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal) y otras (asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

Clásicamente se presenta otra clasificación como la de M. Porter (1980) que son la de liderazgo en costos, La diferenciación y la concentración.

La Tabla 3, muestra la definición de las principales estrategias basados en la propuesta presentada por David Fred R.⁹ y complementado con el esquema propuesto de M. Poter¹⁰ (1980) así:

⁹ FRED R., David. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Editorial Legis, Sexta Edición, 1992, p. 59

¹⁰ GODET, op. cit. p. 31 y 73

Definición de las principales estrategias

Integración hacia delante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores
Integración horizontal	Buscar la propiedad o un mayor control de los competidores
Penetración en el mercado	Buscar la mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando(desarrollando) el producto actual
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados
Diversión de conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales.
Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por parte, por su valor tangible
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.
Liderazgo en costos	Se busca con el volumen de producción una posición de liderazgo
La Diferenciación	basadas en la imagen, servicio postventa, avance tecnológico
La concentración	La combinación en cierto tipo de mercado(ejemplo vehículo, gama alta) de volumen de producción o diferenciación

Tabla 3

2.1.2 Herramientas de prospectiva utilizadas en la presente investigación¹¹

Las dos herramientas que se utilizaran para el desarrollo de la presente investigación son:

A. Árbol de Competencias¹²

El concepto de árbol de competencia fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas. Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult. La elaboración del árbol de competencia de una empresa es un trabajo en profundidad, que moviliza a los responsables de la empresa y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades.

Esta herramienta nos permite tener una visualización colectiva de la realidad de la empresa de la ciudad o región.

Su composición es:

- ✓ Las raíces (oficios, cualidades, savoir-faire)
- ✓ El tronco (puesta en marcha de la organización)
- ✓ Las ramas (líneas de productos o servicios, mercados)

¹¹ *Ibíd.* p. 31 y 73.

¹² *Ibíd.* p. 30

Pasos para elaborar el árbol de competencias:

- a) Se trata entonces de localizar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia.
- b) Elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precisar si se trata de cambios presentidos, deseados y temidos para cada uno.
- c) Localizar las partes del árbol (raíces, troncos, ramas) implicados por los cambios y precisar los logros y las limitaciones con relación a los otros actores.
- d) Construir el árbol de competencias deseable para el futuro

La investigación pretende articular los dos modelos prospectivos y estratégicos basados en la metodología de Michel Godet, metodología integrada, para modificar el manual de calidad de la entidad Cámara de Comercio de La Guajira.

B. Análisis estructural¹³

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la estructura de las relaciones entre variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado (por ejemplo, una empresa y su

¹³ Ibíd. p. 73

contexto estratégico). Concretamente el análisis estructural ofrece posibilidades de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida de Leontiev, en la teoría de los gráficos y en los ejercicios de simulación de investigación operativa efectuado pocos después de la segunda guerra mundial en Estados Unidos, especialmente en la Rand Corporation, para cumplir los requisitos del ejercito norteamericano.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar lograr la representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

2.1.3 Método escogido para la formulación de la estrategia

Para la presente investigación y considerando que las Cámaras de Comercio operan por jurisdicción, en el territorio nacional y no se hacen competencias unas a otras y el mayor ingreso de la Cámara de Comercio de La Guajira son por un solo servicio que es el registro mercantil, se tomo el modelo de la matriz DOFA para el desarrollo de la presente investigación.

2.2 Marco Conceptual

Administración Estratégica: Administración orientada hacia los objetivos globales de la organización a largo plazo.

Análisis Ambiental: Examen de las condiciones y variables ambientales, de sus perspectivas actuales y futuras, de las coacciones y restricciones, de los desafíos y contingencias y las oportunidades percibidas en el contexto externo.

Análisis DOFA: Modelo que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA), para formular una estrategia capaz de armonizarlas.

Análisis Estructural: Método de prospectiva que explica la estructura interna de cualquier sistema. Permite introducir sus variables principales en una matriz para valorar sus interrelaciones.

Análisis Morfológico: Método de prospectiva que plantea las cuestiones críticas del objeto de estudio y sus posibles respuestas.

Calidad: aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Definición de Valores: proceso mediante el cual se definen los valores de la entidad y sobre los cuales se cimientan todas las acciones y decisiones que se lleva a cabo en la entidad.

Efecto Umbral: Efecto que se produce cuando un determinado sistema llega a un punto, su umbral en el que el cambio cuantitativo se convierte en cualitativo.

Escenario: Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible.

Estrategia: Proceso por el cual la administración en forma sistemática y coordinada piensa sobre el futuro de la organización, establecen objetivos y seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Futuros alternativos: Para amplios sectores doctrinales es el concepto central en prospectiva. Se contrapone a la noción que el futuro es único, inmutable y prefijado, ofreciendo una gama de distintos futuros en función de sus circunstancias y consecuencias.

Gestión Estratégica: Método que integra pronóstico a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y es muy utilizado en el ámbito empresarial.

Imagen de Futuro: Representación narrativa o gráfica de cualquier posible situación futura. Constituye la verdadera materia prima en prospectiva y permite suplir la carencia de un objeto de estudio real.

Juego de Actores: Método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el objeto tema de estudio.

Matriz de posición Estratégica y evaluación de acción PEEA¹⁴: Esta matriz es marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera(FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como la dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición global de la organización

Misión: Se entiende un enunciado que refleje el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará.

Negocio: Conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo.

Objetivos: Que debe hacer la empresa para cumplir sus políticas

Políticas: Responde a la pregunta que debe ser la empresa para alcanzar la visión, son guías de compromisos y acciones globales de las empresas.

Previsión: Parte de la prospectiva que se concentra en mejorar las decisiones actuales mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias.

Producto: La salida de cualquier proceso.

Pronóstico: Declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de previsión lineal que implica la proyección de series de datos con el

¹⁴ FRED R op. cit., p. 197.

objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento en desarrollo de una tendencia.

Prospectiva: Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre el.

Valores: Conjunto de condiciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña y la importancia de las convicciones para esa persona.

Visión: Se entiende por la manifestación en un enunciado, como quiere ser la empresa en el futuro.

CAPITULO III

IDENTIFICACION DE LA DINAMICA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA

3.1 IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION¹⁵

Se describe a continuación la Cámara de Comercio de La Guajira así:

3.1.1 Visión:

En el 2010 la Cámara de Comercio de La Guajira será reconocida en el ámbito nacional e internacional como la organización líder del desarrollo empresarial del departamento y la principal fuente de información y servicios empresariales de La Guajira.

3.1.2 Misión:

Somos una organización gremial, privada, sin ánimo de lucro, comprometida con el desarrollo empresarial, social y cívico de La Guajira, a través de la prestación de servicios propios y delegados, apoyados en el talento humano ético, con innovación tecnológica y fundamentada en un sistema de gestión de calidad.

¹⁵ CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA. Manual de Calidad. Edición 4. Febrero de 2006

3.1.3 Objetivos de Calidad:

1. Aumentar la satisfacción al cliente en los servicios de: Asesoría, capacitación, organización gremial y venta de información ferias y misiones e investigaciones.
2. Capacitar permanentemente al recurso humano.
3. Mejorar la infraestructura física y tecnológica para aumentar la satisfacción del cliente. Reducir el tiempo de atención.
4. Reducir el número de errores en los certificados e inscripciones de de Registros.
5. Reducir el tiempo de Respuestas a las solicitudes de los usuarios.

3.1.4 Portafolio de Servicios:

A. Registros Públicos

Registro Mercantil

Las personas naturales y jurídicas que ejercen una actividad comercial deben matricularse así como su establecimiento comercial e inscribir los diferentes actos y documentos que generan en sus actividades productivas, información que será pública y podrán tener disponibilidad de ella las personas que la soliciten.

El registro mercantil le otorga formalidad a los empresarios pues de esa manera se puede demostrar su existencia y representación legal, defiende los derechos de los empresarios, protege el nombre comercial porque le otorga exclusividad a la razón social que se registre, ofrece las ventajas

contempladas en el Código de Comercio y provee un número de identificación permanente.

Registro Único de Proponente

Todas las personas naturales y jurídicas que aspiren a celebrar con el Estado contratos de obras, consultorías, compraventa de bienes inmuebles y otros, deben realizar su inscripción en el Registro Único de Proponentes. Este servicio que ofrece la cámara otorga un documento que certifica la capacidad técnica y económica que poseen los contratistas, permite simplificar los trámites y recopilar información importante que se constituye en una garantía para el Estado.

Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro

La Cámara de Comercio de La Guajira mediante este registro hace pública la situación de las organizaciones civiles, fundaciones, juntas de acción comunal y demás entidades sin ánimo de lucro. Se expide al igual que en los otros registros los certificados y demás actos y documentos inscritos en la cámara.

B. Centro de conciliación y arbitraje

El Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de La Guajira es una instancia que propende por la utilización de los métodos alternativos de solución de conflictos creados legalmente para tal fin. Es un espacio que facilita la resolución de conflictos derivados de las relaciones de negocio, organizacionales y laborales de una manera rápida, económica, especializada

y con plenos efectos legales. Para ello cuenta con un talento humano calificado y óptimos recursos físicos y tecnológicos.

Arbitraje

Mecanismo alternativo para la resolución de conflictos creados por la ley en la cual dos o más persona enfrentadas en una controversia encargan la solución de la misma a un número impar de abogados expertos en la materia objeto de conflicto, llamados árbitros.

El fallo de los árbitros denominado laudo, tiene los mismos efectos de una sentencia proferida por un juez, el proceso se desarrolla en un ambiente privado, las partes deciden el tiempo de duración del proceso, en caso de que no, lo hagan, el plazo es de seis meses, prorrogable por seis meses más.

El arbitraje evita los procesos judiciales, que resultan más costosos por los honorarios que causan y el tiempo que pueden durar, los árbitros están sujetos a la vigilancia de la Procuraduría General de la Nación y/o Consejo Superior de la Judicatura.

Para la selección de los árbitros la cámara dispone de un listado publico de profesionales, cuyas cualidades y especialidades son garantía de imparcialidad, equidad, idoneidad y justicia de fallos.

Para acudir a la figura del arbitraje se requiere que las partes celebren un pacto arbitral, si este es anterior al surgimiento del conflicto se llama "Cláusula Compromisoria" y si es posterior a las divergencias se denomina "Compromiso".

Conciliación

Procedimiento mediante el cual dos o más personas buscan una solución directa de sus controversias, mediante la asesoría y acompañamiento de un profesional experto en mediación, llamado conciliador.

La conciliación puede ser tramitada por cualquier persona natural o jurídica, mediante solicitud formulada a la coordinación del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara, indicando el nombre de las partes de las personas involucradas en el conflicto, sus direcciones, el objeto de las diferencias y el valor económico de las mismas.

C. Remates

La diligencia de remate es un acto procesal de instrucción del proceso de ejecución, complemento del embargo, consiste en la venta de bienes realizada por los órganos de la jurisdicción. Es un fenómeno en el cual se combinan elementos del derecho civil y del derecho procesal.

El Art. 58 párrafo 1 de la ley 794 de 2003, estableció que a petición de quién tenga derecho a solicitar el remate de los bienes, se podrá comisionar a las notarias, Cámaras de Comercio o martillos legalmente autorizados.

La Cámara de Comercio de La Guajira brinda asesoría jurídica relacionada a los servicios delegados.

D. Desarrollo Empresarial y Gestión Cívica

La Cámara de Comercio de La Guajira como lo dispone la ley cumple diversas funciones, unas de naturaleza pública o administrativa y otras de carácter privada o gremiales.

Las funciones de naturaleza pública son las mencionadas anteriormente.

La cámara desempeña funciones privadas en beneficio de los empresarios y la comunidad. Actuando como organismos gremiales de carácter particular realiza acciones como: investigaciones económicas sobre aspectos específicos del mercado, organización de eventos empresariales académicos y culturales, tales como: conferencias, seminarios y presentación de estudios y participa activamente en la toma de decisiones a través de las posiciones ocupadas en la junta directiva de diferentes entidades.

La cámara ofrece asesorías y programas de formación y capacitación relacionados con temas económicos, tecnológicos, alta dirección y otros según las necesidades de los empresarios y la comunidad, así mismo promueve actividades, tales como: las ferias y misiones, que fomentan las actividades empresariales y elevan los mercados de las empresas de la región.

La Cámara de Comercio de La Guajira conjuntamente con otras entidades brindan a los empresarios nacionales e internacionales oportunidades de negocios mediante la exposición de productos o servicios, ruedas de negocios, información relacionada con el comercio y la economía y jornadas de crédito, orientación promoción y entrega de información empresarial. Coordina actividades que beneficien al grupo de afiliados.

3.1.5 Estructura Organizacional

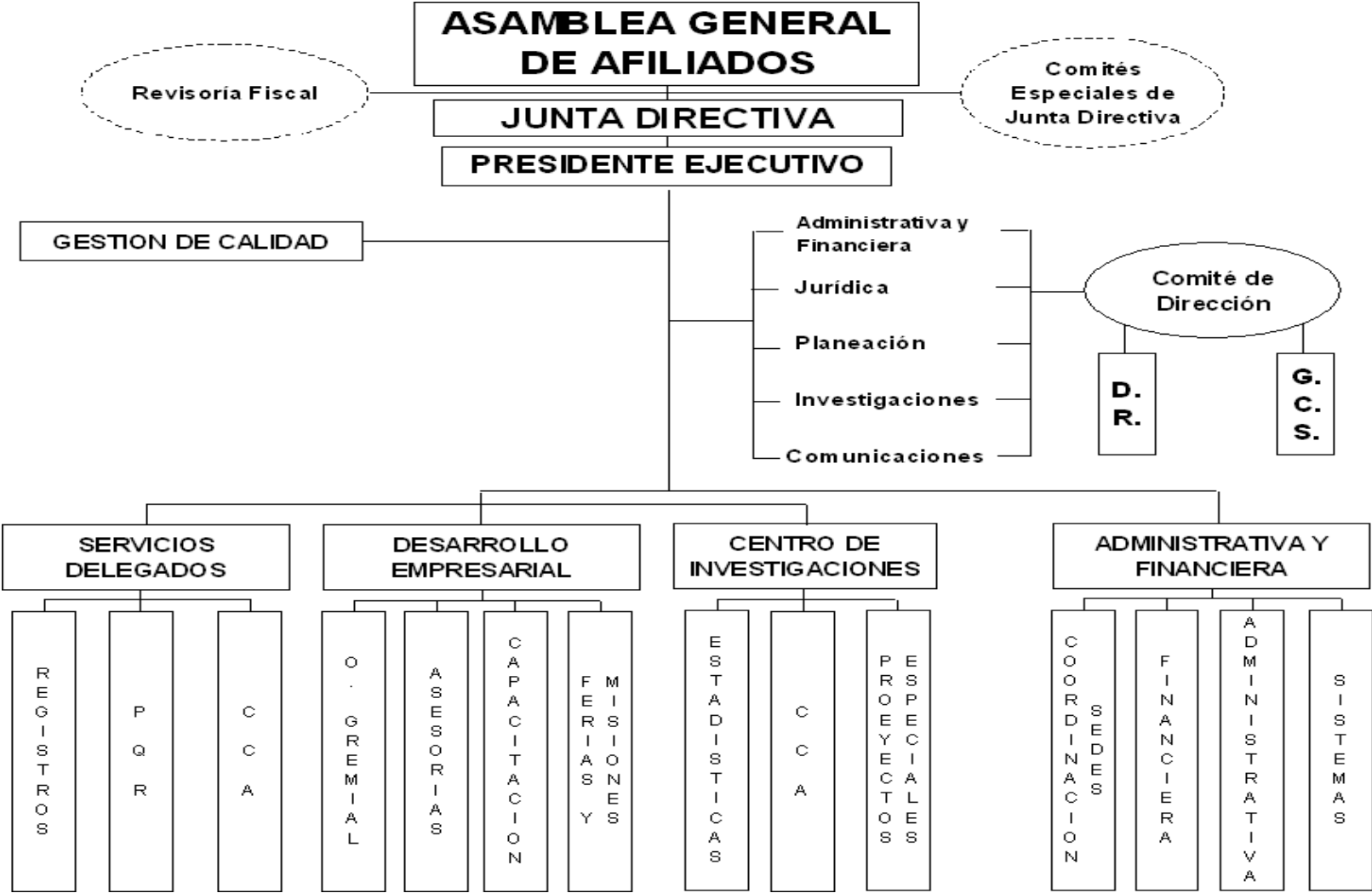


Gráfico 2

3.2 Identificación del Entorno Ambiental Interno y Externo

3.2.1 Árbol de Competencias aplicado a la Cámara de Comercio de La Guajira

Se trabajó con los empleados y directivos de la Cámara de Comercio de La Guajira, el árbol de competencias, y se le informo a los funcionarios que visionaran en el árbol del futuro los nuevos servicios de la institución.

Árbol de competencias antes de elaborar el nuevo plan estratégico de la entidad

	PASADO	PRESENTE	FUTURO
RAMA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registros Públicos. ➤ Capacitaciones. ➤ Estudios ➤ Convenios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Campañas ➤ Investigación ➤ Capacitación ➤ Gestión Cívica Empresarial ➤ Proyectos ➤ Feria ➤ RUE ➤ Auditorias Internas ➤ Conciliación y Arbitraje ➤ Registros Públicos ➤ Recomendaciones para mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones ➤ Feria y Misiones empresariales ➤ Investigación ➤ Campañas ➤ Venta de información especial ➤ Fortalecimiento a los gremios. ➤ Desarrollo de convenios con entidades Gubernamentales y del exterior ➤ Realización de Foros. ➤ Líder de la cultura emprendedora y exportadora de la región
TRONCO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ .Oficinas ➤ Computadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Software ➤ Oficinas ➤ Redes internas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oficinas mas amplias ➤ Salón de Ferias y Eventos
RAÍCES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentración de la autoridad ➤ Funcional ➤ Relaciones Públicas. ➤ Portafolio de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Públicas ➤ Admón. Por procesos ➤ Planificación ➤ Sistema de Gestión de Calidad ➤ Organización de Eventos ➤ Liderazgo ➤ Creatividad ➤ Conciliación ➤ Valores ➤ Relaciones con instituciones descentralizadas, Departamentos, Municipios y Comunidad Empresarial. ➤ Creatividad ➤ Trabajo en Equipo ➤ Honestidad ➤ Transparencia ➤ Cumplimiento de Metas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad Gerencial ➤ Formación en Proyectos ➤ Administración del Riesgo ➤ Conocimiento en técnicas de protocolo. ➤ Valores ➤ Convenios con entidades ➤ Admón. Prospectiva. ➤ Atención al cliente

Tabla 4

En el cuadro anterior permitió realizar el diagnóstico inicial para determinar las variables claves internas y externas de La Cámara de Comercio de La Guajira y unificar criterios con respecto al futuro.

3.2.2 Identificación de las variables internas y externas.

Para la identificación del listado de variables claves, se efectuó un análisis de los siguientes aspectos que se relacionan a continuación:

A. Aspectos del Entorno en La Región

Legales: La entidad se rige por el Código de Comercio, circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio. Ley 716/2002 y normas complementarias.

Su jurisdicción es el Departamento de La Guajira,

Políticas: Entidad gremial del sector privado sin ánimo de lucro, la cual cuenta con función delegada por el estado de llevar el registro público mercantil, de sociedades sin ánimo de lucro y el registro de proponentes.

Sociales: La entidad tiene el compromiso de liderar el desarrollo empresarial y social de su jurisdicción.

Tecnológicos: Cuenta con el sistema de información de Registro Único Empresarial (RUE), el cual se comunica a nivel nacional con todas las Cámaras de Comercio del país, para la información empresarial y mercantil de

la región y el SEGA, sistema administrativo de gestión y administración, para el desarrollo de su gestión administrativa.

Otros: En la actualidad desarrollo convenios con entidades publicas y privadas para el mejoramiento de la calidad de vida de la región en cuanto, a educación, estudios de mercados, veedurías, y forma parte de la junta directiva de importantes instituciones de carácter local como, Fondo de la Cultura, Universidad de La Guajira, Creces, Instituto de Deportes Departamental, y Hospital Nuestra Señora de los Remedios en Riohacha.

Como complemento al ambiente externo y teniendo como guía los conceptos de competitividad de Michael E. Porter, Competitive Strategy. Nueva York, The Free Press, 1980 se analizan los aspectos de la industria en la región:

Proveedores: La entidad cuenta con alrededor de ciento ochenta proveedores, que le suministran, los elementos necesarios de para el desarrollo de su actividad principal. Sus principales proveedores, pertenecen al sector de servicios, como son vigilancia, suministro de papelería, y mantenimiento de equipos e instalaciones.

Competidores: La función que ejerce la Cámara de Comercio de La Guajira es delegada por el código de comercio, sobre la jurisdicción del departamento de La Guajira, no existen otras entidades en la región que presten el mismo servicio de registro público que la institución.

Clientes: El 95 % de los clientes de la institución son comerciantes minoristas cuyos activos no superan los cinco millones de pesos moneda corriente (\$5.000.000) y se dividen en dos:

Registrados: los que pagan el valor de registro mercantil o cualquier otro registró que maneja la institución.

Afiliados: los que pagan un valor adicional por concepto de afiliación y pueden elegir y ser elegidos como miembro de la junta directiva de la entidad.

B. Competencias Básicas

De acuerdo a la información anterior y bajo el esquema planteado por Robert S. Kaplan, y David P. Norton¹⁶, se diseñó una matriz DOFA para la Cámara de Comercio de La Guajira, para realizar un diagnóstico y definir el grupo de variables internas.

¹⁶ KAPLAN, Robert S., y NORTON, David P. El cuadro de mando integral. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 SA., 1997.

Cuadro de Competencias Básicas

	VARIABLES	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	Exclusividad del <ul style="list-style-type: none"> • manejo de los Registros Públicos • Incremento de los ingresos 	Niveles bajos de ingresos públicos, por altos porcentajes de matrículas no renovadas.	Entidad sin ánimo de lucro. Experiencia en el manejo de recursos tanto público como privados	Convenios con otras entidades para realización de actividades de desarrollo empresarial y social	Se les quite a las Cámaras de Comercio la exclusividad del manejo de los Recursos Públicos Preponderancia de la actividad comercial en el departamento. Cultura comercial y no empresarial en la región.
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Espacio físico • Portafolio de servicios 	No implementación de programas de atención al cliente. Procesos documentados sobre atención al cliente.	Espacio físico agradable y adecuado para la atención del cliente Portafolio de servicios. Se practican encuesta de evaluación a los clientes	Exclusividad en la nivel territorial que ofrece estos servicios Poder de convocatoria excelente Posición geográfica del departamento Diversidad étnica y cultural.	Deficientes prestación de servicios públicos en la región. Cultura Comercial.

	VARIABLES	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta • Capacidad tecnológica • Comunicación interna y externa • Políticos administrativas 	<p>No cuenta con un sistema para el manejo de la comunicación interna y externa.</p> <p>Desarrollo de grupos de trabajo para presentar proyectos innovación y creatividad</p>	<p>En cuanto a actualización tecnológica y equipos de cómputo la entidad se encuentra en buen estado cuenta con el proceso de RUE.</p> <p>Se encuentra certificada en el sistema de Gestión de la calidad por ICONTEC.</p> <p>Se dirige por el sistema de administración por procesos.</p> <p>Cuenta con indicadores de gestión y de resultados</p> <p>Calidad en el servicio que presta</p>	<p>Imagen de la entidad en la Región.</p> <p>Posicionamiento de la institución a nivel Regional.</p>	<p>No. de reformas legislativas.</p> <p>Poco desarrollo empresarial en la región 90% de nuestros ingresos es actividad comercial</p>

VARIABLES		DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano • Compromiso institucional • Ambiente de trabajo 	<p>Mejoramiento del sistema de evaluación al talento humano</p> <p>Programa de mejoramiento del ambiente de trabajo (bienestar social, seguridad industrial y capacitación formal).</p>	<p>Talento humano profesionalizado.</p> <p>Plan de capacitación constante</p> <p>Excelentes niveles de compromiso con la institución.</p>	<p>Replica de programas éxitos de desarrollo del talento humano en otras Cámaras de Comercio del país</p> <p>Posibilidad de efectuar estudios e investigaciones.</p>	<p>Niveles de calidad en la educación en el departamento.</p> <p>Cambiantes políticas nacionales y territoriales</p>

Tabla 5

Con la información anterior de las variables se procedió entonces a la aplicación de software, MIC_MAC, para la aplicación del análisis estructural.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES INTERNAS Y EXTERNAS

4.1 APLICACIÓN DEL ANALISIS ESTRUCTURAL - SOFTWARE MICMAC

A continuación se presenta el listado de los participantes que actuaron en el desarrollo del análisis estructural en la Cámara de Comercio de La Guajira.

4.1.1 Listado de Participantes Análisis Estructural

NOMBRES	CARGO
Escudero Fuente Antonio	Directivo
Iguarán Guillermo	Directivo
Isabel Curiel De La Hoz	Directivo
David Romero Guerra	Directivo
Ubaldo Martínez	Directivo
Edilma Frías Acosta	Directivo
Luis Mendoza	Directivo
Rolland Pinedo Daza	Directivo
Neila Medero Núñez	Directivo
Álvaro Iguarán Uriana	Directivo
Álvaro José Romero Guerrero	Presidente Ejecutivo
Omar Alonso Brito Cuadrado	Director Administrativo Y Financiero
Ruth Aracelly Ocampo Vergara	Auxiliar De Registro
Giovanni De Jesús Daza Molina	Director De Planeación
Joel Alfonso Manjarrez Cuesta	Jefe De Registro
Rosmery Solano Amaya	Contadora
Antonia Inmaculada Redondo	Tesorera
Mario Alvernis Pérez Pinto	Coordinador De Sistemas
Maribeth Rocío Gámez Figueroa	Coordinadora De Comunicaciones
María Clara Romero López	Coordinadora De Control Interno
Clara Judith Medina Lozano	Asistente Planeación

NOMBRES	CARGO
Rosa A Milena Angulo Martínez	Asistente Administrativa y Financiera
Rosaura Rodríguez García	Analista De Sistema
Nelly Marina Morena Correa	Auxiliar De Archivo
Ángela María Torres Iguarán	Secretaria De Presidencia
Álvaro Baudillio Fuentes Hernández	Mensajero
Mireya López Bermúdez	Servicios Generales
Chady Saab Salame	Director De Maicao
Lilia Rosa Requena Rodríguez	Auxiliar De Registro
Wilder Gustavo Nieves Vega	Analista De Sistema
Pedro Sequea Oyaga	Mensajero
Yuranis Judith Bastidas	Secretaria De Maicao
Liliana Esther Arguellez Daza	Auxiliar De Registro
María Isabel Cabarcas Aguilar	Directora Jurídica
Agustina Paola Pacheco Galvis	Secretaria Jurídica
Elda Janeth Gámez Bueno	Secretaria Administrativa
Claudia Patricia Pinzón Cúvelo	Auxiliar De Registro

Tabla 6

A continuación se listan las variables seleccionadas para el análisis estructural

4.1.2 Listado de Variables Seleccionadas para la Elaboración del Análisis Estructural.

1. COMPROMISO INSTITUCIONAL (COM-INSTIT)
2. SEDE PROPIA (SEDEPROP)
3. EXCLUSIVIDAD EN EL MANEJO DEL REGISTRO PUBLICO Y DE LA INFORMACION DERIVADA DE LOS MISMOS (EXC.REGPUB)
4. PODER DE CONVOCATORIA (PWR-CONVOC)
5. TALENTO HUMANO PROFESIONALIZADO (TH-PROF)
6. BUEN AMBIENTE DE TRABAJO (AMB-TRABAJ)
7. COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA (COM-INEX)
8. ESPACIO FISICO (SPACE-FISC)
9. DEPENDENCIA DE LOS REGISTROS PUBLICOS (DEP.REGPUB)
10. ESTUDIOS DE INVESTIGACION (STUD.INVES)
11. PORTAFOLIO DE SERVICIOS (POR.SERVIC)
12. POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS (POLPROC)

- 13.POSICION GEOGRAFIA (P.GEOG)
- 14.POLITICAS NACIONALES Y TERRITORIALES (POLNALTER)
- 15.DIVERSIDAD ETNICA Y CULTURAL (ETNIACULT)
- 16.RIQUEZA EN RECURSOS NATURALES (REC NATURA)
- 17.EL COMERCIO (COMERCIO)
- 18.GREMIO EMPRESARIAL DE LA GUAJIRA (GREMPRESA)
- 19.RELACIONES CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES (REL-ENTGOV)
- 20.CULTURA COMERCIAL (CULT-CIAL)
- 21.PRACTICAS GUBERNAMENTALES DEPARTAMENTALES (PC GOV-DTP)
- 22.SEGURIDAD DE LA REGION (SEGURIDAD)
- 23.SERVICIOS PUBLICOS (SERVPUBL)
- 24.REFORMAS LEGISLATIVAS (REF-LEGISL)
- 25.CALIDAD EN LA EDUCACION (CAL-EDUCAC)
- 26.CALIDAD DEL SERVICIO (CALSERV)
- 27.CAPACIDAD TECNOLOGICA (CAP-TECNOL)
- 28.GESTION AMBIENTAL (CTRL AMBIE)

4.1.3 Calificación y Clasificación de las Variables

Se presenta la matriz de entrada de variables calificada por el listado de participantes directivas y empleados de la Cámara de Comercio de La Guajira

A. Matriz de Entrada de Variables

	1 : COM-INSTITT	2 : SEDEPROP	3 : EXC.REGPUB	4 : PWR-CONVOC	5 : TH-PROF	6 : AMB-TRABAJ	7 : COM-INEX	8 : SPACE-FISC	9 : DEP.REGPUB	10 : STUD.INVES	11 : POR.SERVIC	12 : POLPROC	13 : P.GEOG	14 : POLNALTER	15 : ETNIACULT	16 : RECNA TURA	17 : COMERCIO	18 : GREMPRESA	19 : REL-ENTGOV	20 : CULT-CIAL	21 : PC GOV-DTP	22 : SEGURIDAD	23 : SERV/PUBL	24 : REF-LEGISL	25 : CAL-EDUCAC	26 : CALSERV	27 : CAP-TECNOL	28 : CTRL AMBIE
1 : COM-INSTITT	0	1	0	0	2	2	2	1	0	2	0	3	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : SEDEPROP	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : EXC.REGPUB	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : PWR-CONVOC	0	0	0	0	1	0	3	2	0	3	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : TH-PROF	1	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0
6 : AMB-TRABAJ	3	2	0	0	2	0	2	3	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0
7 : COM-INEX	2	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
8 : SPACE-FISC	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0
9 : DEP.REGPUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
10 : STUD.INVES	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	1	3	0	2	0	2	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0
11 : POR.SERVIC	0	0	0	0	2	3	1	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : POLPROC	1	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : P.GEOG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : POLNALTER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : ETNIACULT	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : RECNA TURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : COMERCIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : GREMPRESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
19 : REL-ENTGOV	0	1	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0
20 : CULT-CIAL	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	2	0
21 : PC GOV-DTP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : SEGURIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	2	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : SERV/PUBL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : REF-LEGISL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0
25 : CAL-EDUCAC	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	1	1	0	0
26 : CALSERV	1	2	0	0	0	3	2	0	0	2	2	2	0	3	0	0	2	0	2	2	0	0	0	3	0	3	0	0
27 : CAP-TECNOL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	2	0	2	2	2	0	0	2	3	0	0	0
28 : CTRL AMBIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0

© LPSOR-EPITA-MICMAC

Tabla 7

Rango de Influencias es de 0 a 3, son las posibilidades de identificar las influencias:

- 0: No Influencia
- 1: Débil influencia
- 2: Moderate influencia
- 3: fuerte influencia
- P: Potential influencia

Se elabora cuadro de densidades normales para determinar si las respuestas fueron inducidas

Para 28 variables se plantearon 784 preguntas, alcanzan un cumplimiento del 15% es normal por cuanto mas alta sea la tasa de cumplimiento, seria un cumplimiento excesivo¹⁷.

Cuadro de densidades normales de las relaciones directas para cada bloque

	Sobre variables internas	Sobre variables externas
Influencia de variables internas	15%	8%
Influencia de variables Externas	2%	15%

Tabla 8

B. Identificación de las Variables Directas, Potenciales e Indirectas.

Cuadro de resultados de la matriz de entrada de variables

N°	VARIABLES	TOTAL SUMATORIA DE FILAS	TOTAL SUMATORIA DE COLUMNAS	PROMEDIO
1	COMPROMISO INSTITUCIONAL	17	14	15
2	SEDE PROPIA	7	11	9
3	EXCLUSIVIDAD EN EL MANEJO DEL REGISTRO PUBLICO Y DE LA INFORMACION DERIVADA DE LOS MISMOS	6	1	4.

¹⁷ GODET., op. cit. p.80.

N°	VARIABLES	TOTAL SUMATORIA DE FILAS	TOTAL SUMATORIA DE COLUMNAS	PROMEDIO
4	PODER DE CONVOCATORIA	14	5	10
5	TALENTO HUMANO PROFESIONALIZADO	13	21	17
6	BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	20	12	16
7	COMUNCIACION INTERNA Y EXTERNA	13	13	13
8	ESPACIO FISICO	10	9	9
9	DEPENDENCIA DE LOS REGISTROS PUBLICOS	6	2	4
10	ESTUDIOS DE INVESTIGACION	16	12	14
11	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	10	5	8
12	POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	10	27	19
13	POSICION GEOGRAFIA	1	5	3
14	POLITICAS NACIONALES Y TERRITORIALES	4	38	21
15	DIVERSIDAD ETNICA Y CULTURAL	4	14	9
16	RIQUEZA EN RECURSOS NATURALES	4	3	4
17	EL COMERCIO	5	9	7
18	GREMIO EMPRESARIAL DE LA GUAJIRA	11	21	16
19	RELACIONES CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES	16	3	10
20	CULTURA COMERCIAL	14	18	16
21	PRACTICAS GUBERNAMENTALES DEPARTAMENTALES	10	17	14
22	SEGURIDAD DE LA REGION	10	5	7
23	SERVICIOS PUBLICOS	10	2	6
24	REFORMAS LEGISLATIVAS	8	1	5
25	CALIDAD EN LA EDUCACION	13	13	13
26	CALIDAD DEL SERVICIO	29	16	23
27	CAPACIDAD TECNOLOGICA	16	5	11
28	GESTION AMBIENTAL	7	2	5
	Totales	304	304	

Tabla 9

Con este cuadro de sumas de filas y columnas de entrada se identifican las 12 variables principales directas las cuales fueron coloreadas de color rojo, que representa el 42.5 % del total de las variables

El total sumatoria de filas indica el número de veces la variable ejerce acción sobre el sistema

El total de sumas de las columnas indica el número de veces que recibe influencia de otras variables

Mapa de variables directas influencia/dependencia

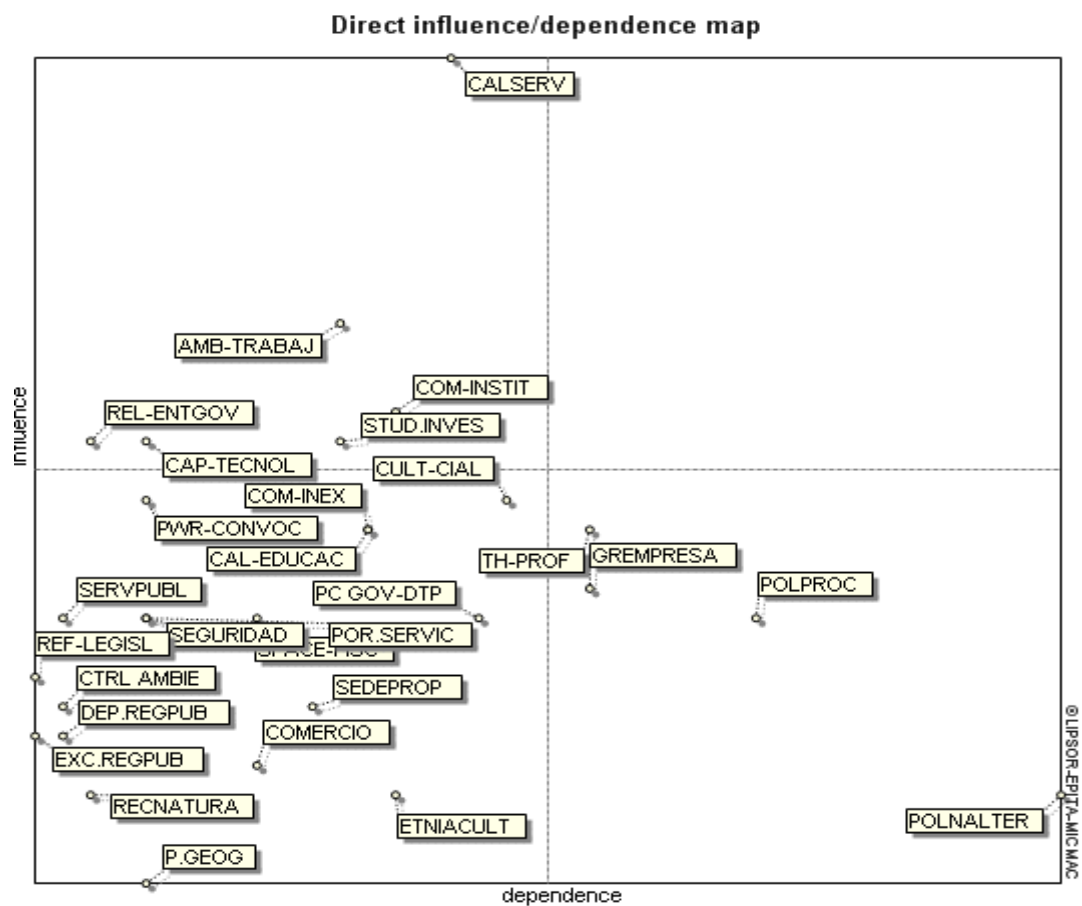


Gráfico 3

Se observa en el anterior mapa por la posición de las variables que es un sistema relativamente estable¹⁸ y que no existen variables de enlace y que la mayoría de las variables pertenecen al sector cuatro de las variables excluidas, y que se sitúan en el cuadrante 1 calidad del servicio y ambiente de trabajo y muy leve compromiso institucional.

VARIABLES DIRECTAS Y SUS RELACIONES.

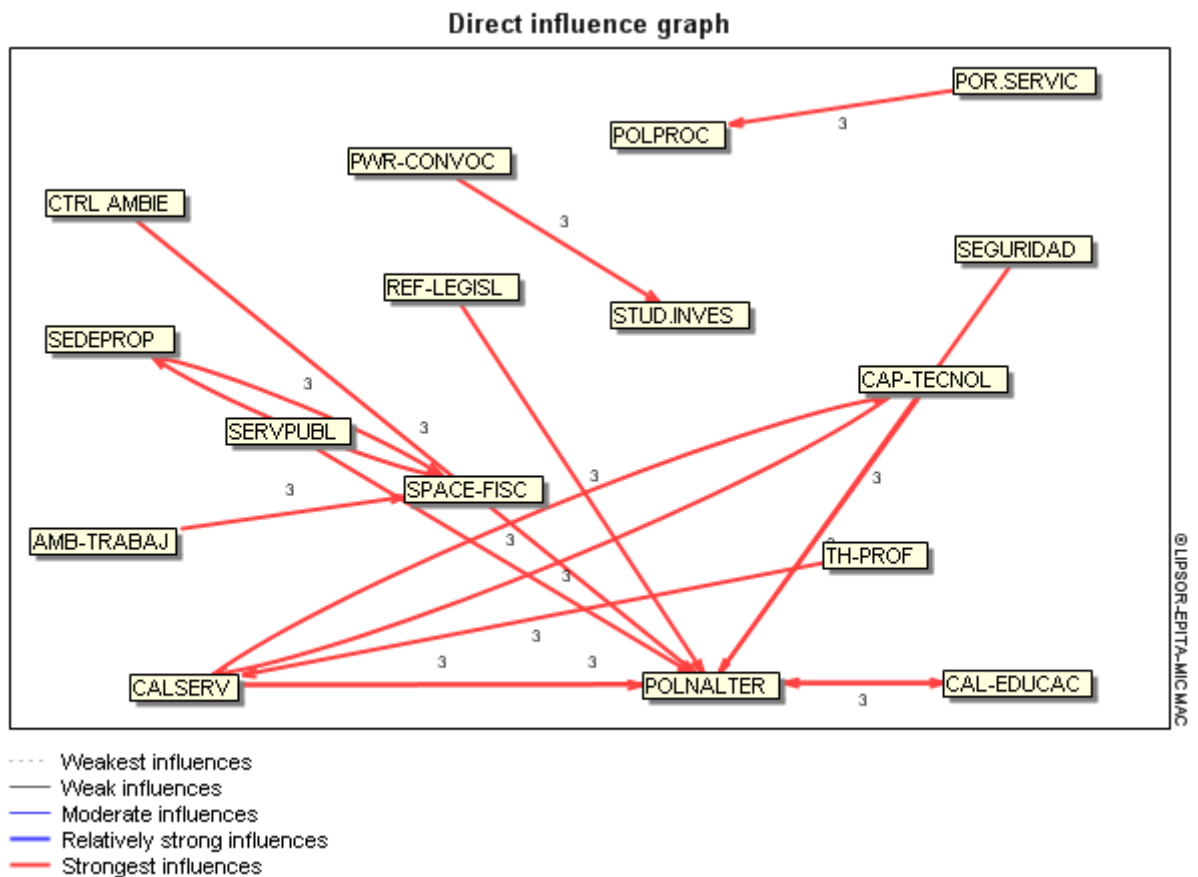


Gráfico 4

¹⁸ GODET., op. cit. p. 91.

Se muestran las 16 variables y sus relaciones, información tomada de la matriz de entrada

Las variables, políticas y procedimientos, portafolio de servicio, poder de convocatoria y estudio e investigaciones, se encuentran sin relación con las otras 12 variables que conforman el sistema.

VARIABLES DIRECTAS POTENCIALES

No se consideró el análisis potencial para este estudio, debido a que están son a largo plazo, superior a diez años y en la matriz de entrada no se calificó ninguna relación con la letra P. El resultado del la aplicación del software MICMAC, presentó las mismas variables directa

VARIABLES INDIRECTAS

Sumas de las filas y columnas de la matriz de entrada elevada a la potencia, para indicar su estabilidad

N°	VARIABLE	TOTAL SUMANTORIA FILAS	TOTAL SUMANTORIA DE COLUMNAS	PROMEDIO
1	COMPROMISO INSTITUCIONAL	2505	2411	2458
2	SEDE PROPIA	1130	1491	1310
3	EXCLUSIVIDAD EN EL MANEJO DEL REGISTRO PUBLICO Y DE LA INFORMACION DERIVADA DE LOS MISMOS	818	139	478
4	PODER DE CONVOCATORIA	2187	1033	1610
5	TALENTO HUMANO PROFESIONALIZADO	2672	2727	2700
6	BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	3392	2012	2702
7	COMUNCIACION INTERNA Y EXTERNA	2572	2047	2309
8	ESPACIO FISICO	1596	1248	1422
9	DEPENDENCIA DE LOS REGISTROS PUBLICOS	472	24	248

N°	VARIABLE	TOTAL SUMANTORIA FILAS	TOTAL SUMATORIA DE COLUMNAS	PROMEDIO
10	ESTUDIOS DE INVESTIGACION	1743	1816	1780
11	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	1990	719	1355
12	POLITICAS ADMINISTRATIVAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS	1863	3328	2596
13	POSICION GEOGRAFIA	49	1072	566
14	POLITICAS NACIONALES Y TERRITORIALES	149	4165	2157
15	DIVERSIDAD ETNICA Y CULTURAL	535	2078	1306
16	RIQUEZA EN RECURSOS NATURALES	194	428	311
17	EL COMERCIO	211	980	596
18	GREMIO EMPRESARIAL DE LA GUAJIRA	886	2412	1649
19	RELACIONES CON ENTIDADES GUBERNAMENTALES	1936	395	1165
20	CULTURA COMERCIAL	1510	1766	1638
21	PRACTICAS GUBERNAMENTALES DEPARTAMENTALES	896	1564	1230
22	SEGURIDAD DE LA REGION	655	368	512
23	SERVICIOS PUBLICOS	902	318	610
24	REFORMAS LEGISLATIVAS	739	225	369
25	CALIDAD EN LA EDUCACION	1675	2126	1900
26	CALIDAD DEL SERVICIO	4231	2356	3293
27	CAPACIDAD TECNOLOGICA	2323	804	1563
28	GESTION AMBIENTAL	521	300	410
Totals		304	304	

Tabla 10

Se establece de acuerdo al promedio y se selección las 12 principales variables indirectas, las cuales se colorea de rojo.

Mapa de las variables indirectas influencia/dependencia

Indirect influence/dependence map

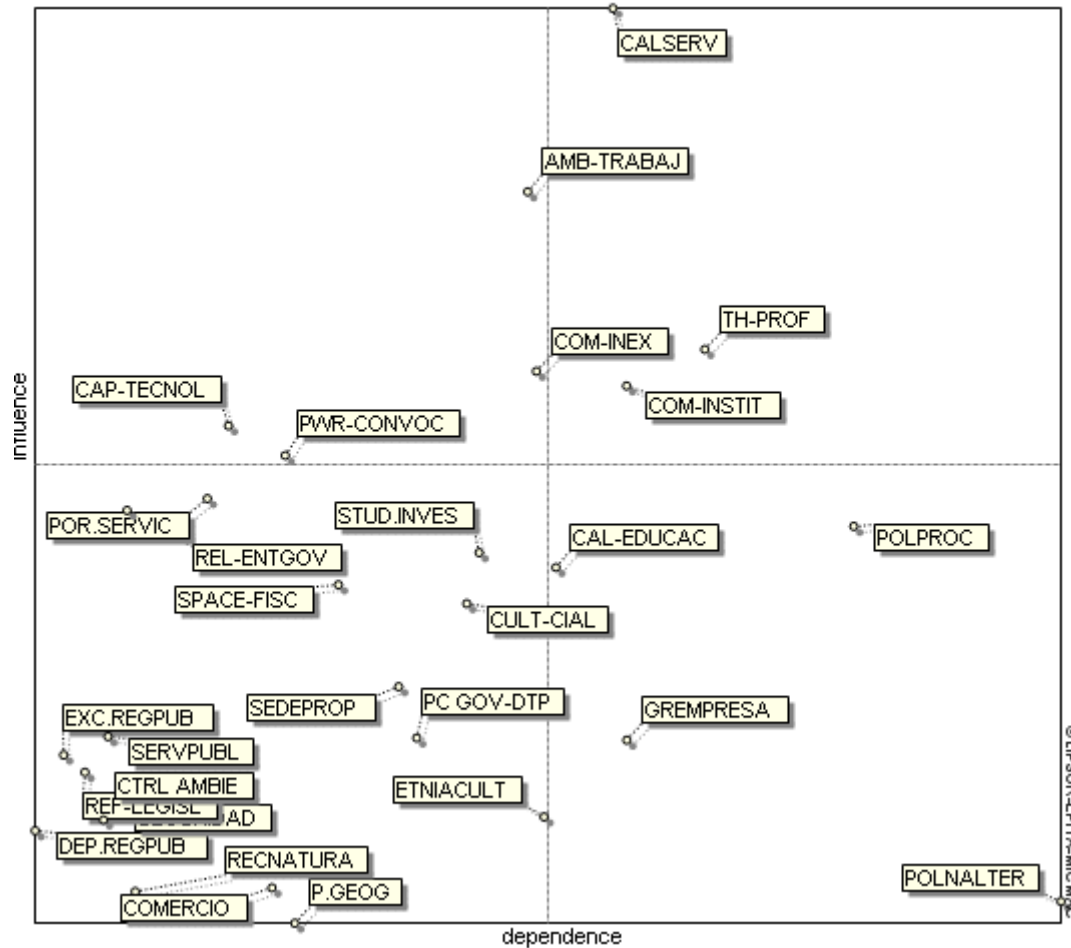


Gráfico 5

Se presentan las mismas variables pero con un ligero desplazamiento de las variables más motrices (calidad del servicio, ambiente de trabajo, talento humano profesional, compromiso institucional, y comunicaciones internas y externas) al cuadrante de variables de enlace.

Se muestran como variable muy dependientes las políticas y procedimientos, y las políticas nacionales y territoriales, y con un desplazamiento muy leve al cuadrante de variable dependiente la variable gremio empresarial.

VARIABLES INDIRECTAS Y SU INFLUENCIA

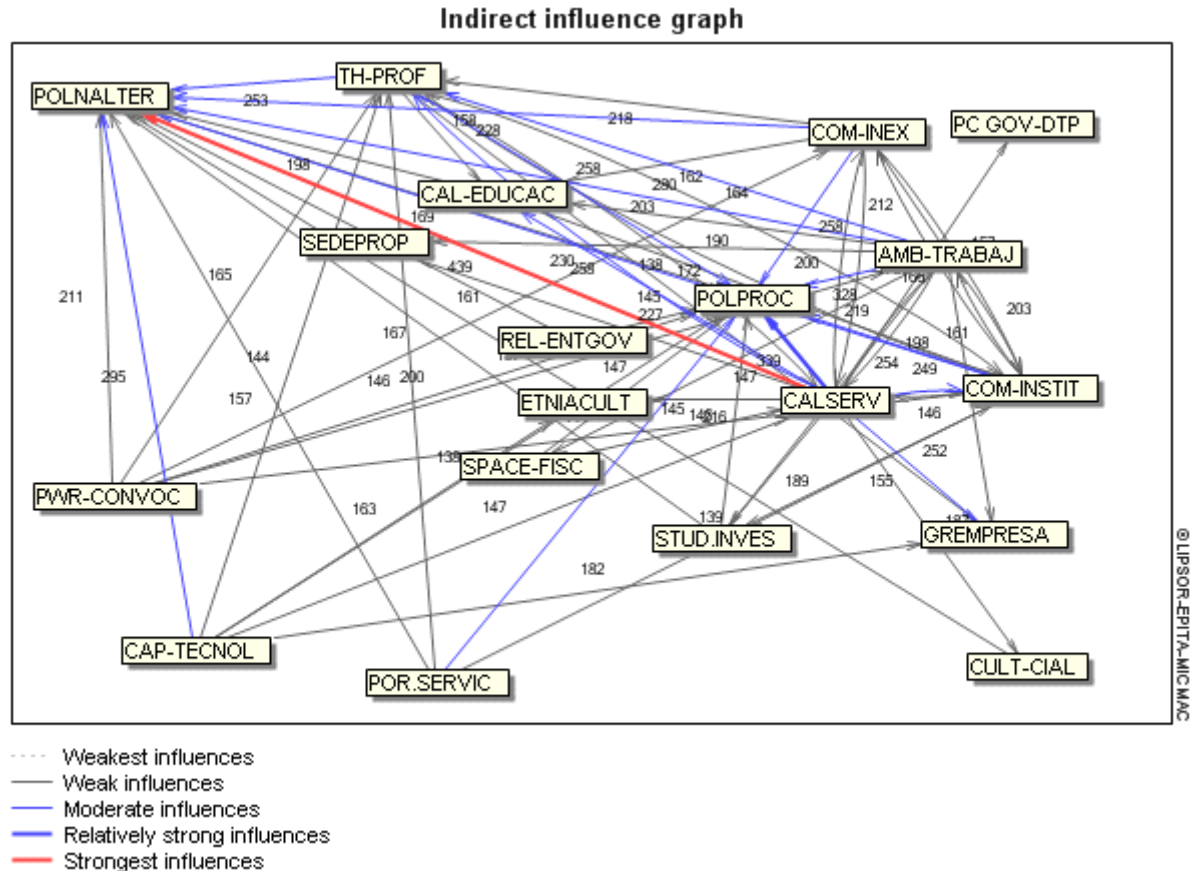


Gráfico 6

En esta grafica se observa la intensidad de la influencia que en forma estable ejercen, la mayoría de las variables sobre las políticas nacionales y territoriales es de resaltar como la variable calidad de servicio, ejerce una influencia fuerte sobre la variable políticas nacionales y territoriales, y como influyen de manera indirecta las demás variables

Relación entre las principales variables directas e indirectas

METODO DIRECTO			METODO INDIRECTO		
Nº	Variables	Orden	Orden	Nº	Variable
26	Calidad Del Servicio	1	1	26	Calidad Del Servicio
14	Políticas Nacionales Y Territoriales	2	2	6	Buen Ambiente De Trabajo
12	Políticas Administrativas Y Procedimientos Documentados	3	3	5	Talento Humano Profesionalizado
5	Talento Humano Profesionalizado	4	4	12	Políticas Administrativas Y Procedimientos Documentados
6	Buen Ambiente De Trabajo	5	5	1	Compromiso Institucional
18	Gremio Empresarial De La Guajira	6	6	7	Comunicación Interna Y Externa
20	Cultura Comercial	7	7	14	Políticas Nacionales Y Territoriales
1	Compromiso Institucional	8	8	25	Calidad En La Educación
10	Estudios De Investigación	9	9	10	Estudios De Investigación
21	Practicas Gubernamentales Departamentales	10	10	18	Gremio Empresarial De La Guajira
7	Comunicación Interna Y Externa	11	11	20	Cultura Comercial
25	Calidad En La Educación	12	12	4	Poder De Convocatoria
27	Capacidad Tecnológica	13	13	27	Capacidad Tecnológica
4	Poder De Convocatoria	14	14	8	Espacio Físico
19	Relaciones Con Entidades Gubernamentales	15	15	11	Portafolio De Servicios
2	Sede Propia	16	16	2	Sede Propia
8	Espacio Físico	17	17	15	Diversidad Étnica Y Cultural
15	Diversidad Étnica Y Cultural	18	18	21	Practicas Gubernamentales Departamentales
11	Portafolio De Servicios	19	19	19	Relaciones Con Entidades Gubernamentales
17	El Comercio	20	20	23	Servicios Públicos
22	Seguridad De La Región	21	21	17	El Comercio
23	Servicios Públicos	22	22	13	Posición Geográfica
24	Reformas Legislativas	23	23	22	Seguridad De La Región
28	Gestión Ambiental	24	24	3	Exclusividad En El Manejo Del Reg. Púb. E información
3	Exclusividad En El Manejo Del Reg. Púb. E información	25	25	28	Gestión Ambiental
9	Dependencia De Los Registros Públicos	26	26	24	Reformas Legislativas
16	Riqueza En Recursos Naturales	27	27	16	Riqueza En Recursos Naturales
13	Posición Geográfica	28	28	9	Dependencia De Los Registros Públicos

Tabla 11

4.2 IDENTIFICACION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

De acuerdo a la tabla 10 determinamos las principales variables dependientes y motrices así:

INTERNAS

Calidad del Servicio

Buen Ambiente de Trabajo

Políticas Administrativas y Procedimientos Documentados

Talento Humano Profesionalizado

Buen Ambiente de Trabajo

Compromiso Institucional

Comunicación Interna y Externa

Estudios de Investigación

Capacidad Tecnológica

EXTERNAS

Políticas Nacionales y Territoriales

Gremio Empresarial de La Guajira

Cultura Comercial

Calidad en la Educación

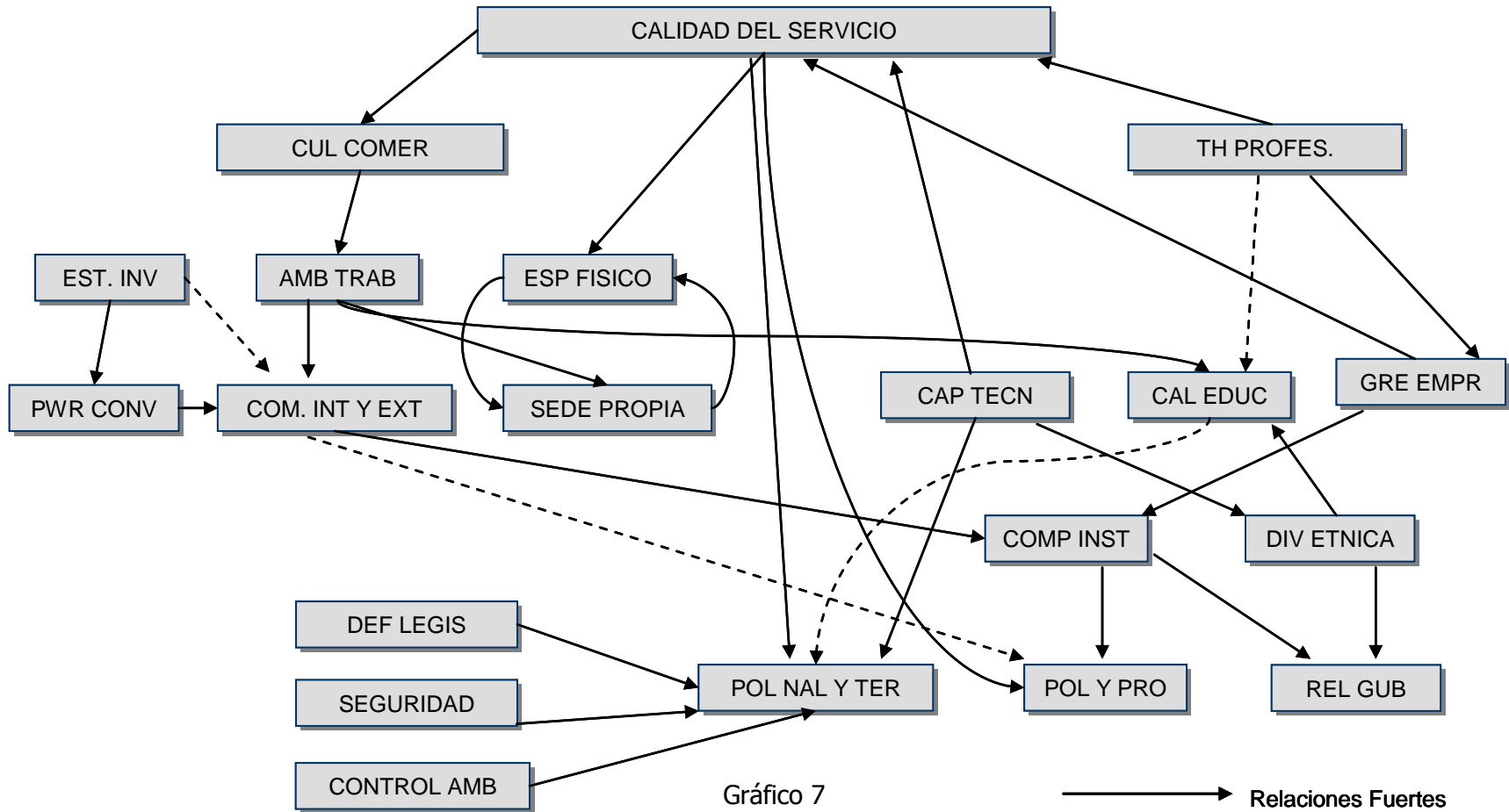
Practicas Gubernamentales y Departamentales

Diversidad Étnica y Cultural

Riqueza en Recursos Naturales

A continuación y para tener la visualización del sistema de variables se presenta el cuadro de relación de variables más motrices y más dependientes así:

Relación entre variables más motrices y más dependientes¹⁹



¹⁹GODET, op. cit., p.97.

El gráfico 7 muestra las relaciones fuertes de 20 variables de las 28 escogidas. Visualizando el sistema de la Cámara de Comercio de La Guajira, y la relación de la variable Calidad del Servicio como la más motriz y las políticas nacionales y territoriales como la más dependiente.

VARIABLES COMO EL TALENTO HUMANO PROFESIONALIZADO, AMBIENTE DE TRABAJO Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA, SE DESTACAN DENTRO LAS VARIABLES INTERNAS QUE INFLUYEN EN EL SISTEMA. DE IGUAL MANERA ES INTERESANTE ESTUDIAR VARIABLES COMO EL COMPROMISO INSTITUCIONAL.

CAPITULO V

FORMULACION DELNUEVO PLAN ESTRATEGICO

Para la aplicación de la matriz DOFA se determinó la siguiente estructura que muestra el Gráfico 7 del capítulo anterior, teniendo en cuenta su clasificación y su comportamiento motriz o dependiente.

Para las variables es externas que presentan un comportamiento motriz se convierten en oportunidades; pero si su comportamiento es dependiente, se constituye amenazas para la organización.

Las variables internas motrices representan una fortaleza para la organización, y las dependientes una debilidad.

5.1 MATRIZ DE POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN – PEEA

Antes de realizar la matriz DOFA, para la determinación de las estrategias se desarrolla la matriz de posición estratégica y evaluación PEEA²⁰, para identificar el cuadrante estratégico y desarrollar la estrategia propuesta.

La tabla 11 nos permite apreciar la matriz de posición estratégica desarrollada para la Cámara de Comercio de La Guajira.

²⁰ FRED R op. cit., p. 197.

Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción PEEA²¹

Posición Estratégica Interna Fortaleza Financiera (FF)	Clasif	Posición Estratégica Interna (EA)	Clasif	TOTAL
Liquidez (4,05)	+3	Cambios Tecnológicos (Confecámaras)	-3	
Capital de Trabajo (1'032.314)	+2	Variabilidad demanda (estacionaria)	-2	
Flujo de Caja	+4	Rango precios (resolución SI)	-1	
	9		-6	+3

Ventaja Competitiva (VC)	Clasif	Fortaleza Industria (FI)	Clasif	TOTAL
Participación Mercado (única)	-1	Potencial Crecimiento (mercado de 5.000 empresas)	+1	
Calidad Producto (SGC)	-3	Potencial Utilidades (sin lucro)	+1	
Conocimiento Tecnológico (RUE)	-2	Estabilidad Financiera (Cuarenta Años de Constitución)	+2	
	-6		4	-2

Tabla 12

MATRIZ PEEA

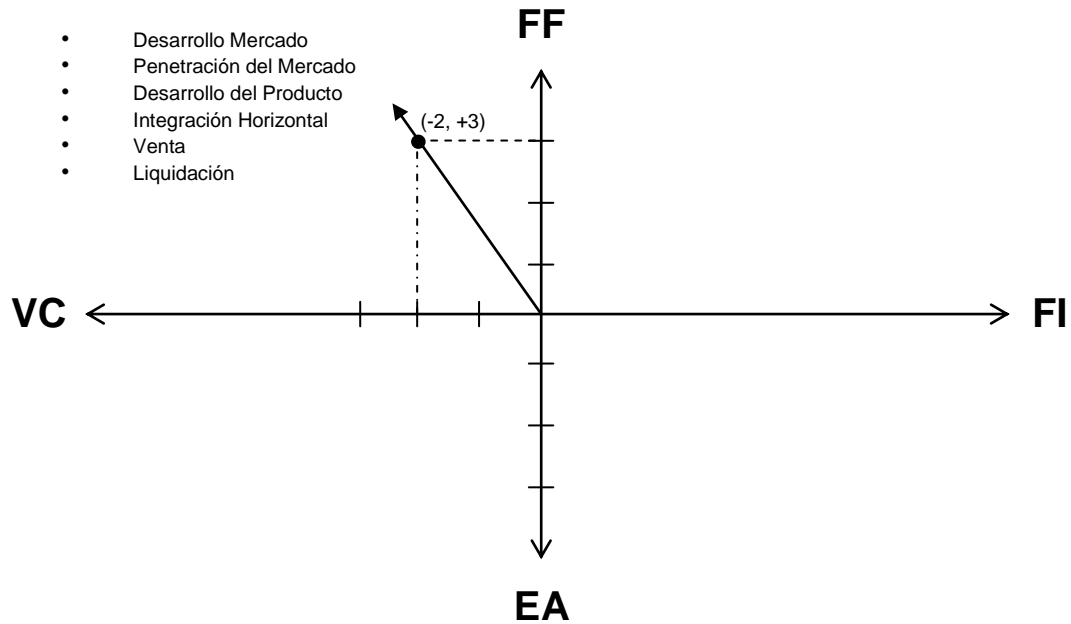


Gráfico 8

²¹ Ibid.

5.2 MATRIZ DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Administrativas y Procedimientos documentados ✓ Estudios de Investigación ✓ Capacidad Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad del Servicio ✓ Buen Ambiente de Trabajo ✓ Talento Humano Profesionalizado ✓ Compromiso institucional ✓ Comunicación interna y Externa.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en la Educación ✓ Diversidad Étnica y Cultural ✓ Riqueza en Recursos Naturales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer asociaciones, con entidades del sector educativo para la mejorar la calidad en la educación. ✓ Desarrollar productos que contemplen la diversidad étnica, cultural y el aprovechamiento de los recursos naturales de la región ✓ Establecer acuerdos con entidades nacionales o internacionales para transferencia de recursos tecnológicos. ✓ Mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad 	<p>Establecer empresas, organizaciones o fundaciones que cuenten con productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región</p> <p>Establecer empresas, organizaciones fundaciones para la buena utilización, explotación y preservación de los Recursos Naturales, o mejoren la competitividad de la región.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas Nacionales y Territoriales ✓ Gremio Empresarial de La Guajira ✓ Cultura Comercial ✓ Practicas Gubernamentales y Departamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar cluster, redes, gremios para el establecimiento de políticas y /o practicas en beneficio de los comerciantes de la región – 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, técnicos, que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, industrial de asociatividad de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales.

Tabla 13

5.3 NUEVO PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA.

Antes de presentar el nuevo plan estratégico de la entidad, se presenta el cuadro de P.F. Teniere-Buchot, (1988-1990) tablero de los poderes para interpretar las variables así:

- ✓ Las variables próximas al origen (poco motrices y poco dependientes), las cuales son temas de comunicación, de reflexión a muy largo plazo.
- ✓ Las variables muy motrices son poder, legitimidad
- ✓ Las variables muy dependientes son juicio, resultado, el objetivo.
- ✓ Las variables de enlace son acción, importancia

Tablero de los poderes de P:F Teniere-Buchot²²

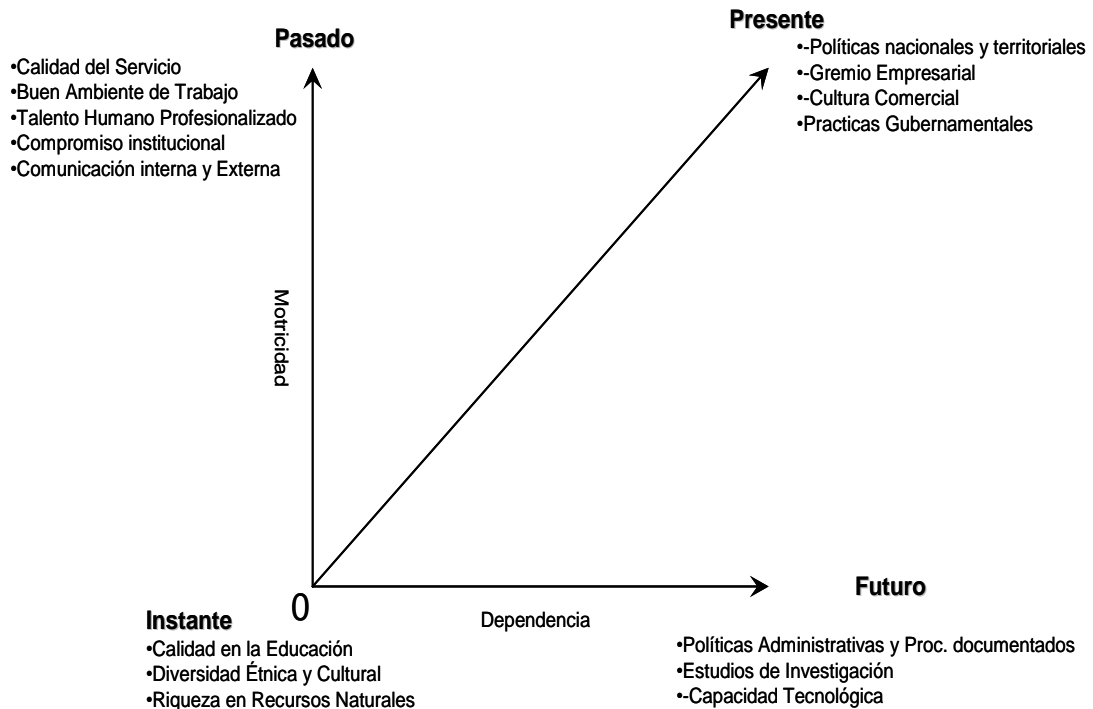


Gráfico 9

²² GODET, op. cit., p. 99

Basado en el gráfico 9 se realizaron talleres en las instalaciones de la sala de juntas de la Cámara de Comercio de La Guajira, con el nivel directivo de la entidad y todos sus empleados, el cual arrojó siguiente plan estratégico

5.2.1 Propuesta para la redacción de la Visión y Misión de la Cámara de Comercio de La Guajira.

MISION	
ACTUAL	PROPUESTA
Somos una organización gremial, privada sin ánimo de lucro, comprometida con el desarrollo, empresarial, social y cívico de La Guajira, a través de la prestación de servicios propios y delegados, apoyados en el talento humano ético, con innovación tecnológica y fundamentada en un sistema de gestión de calidad.	Somos una organización gremial, privada sin ánimo de lucro, que presta unos servicios de calidad, donde se maneja una excelente comunicación, con un talento humano competente, comprometido, el cual realiza su labor en un buen ambiente de trabajo.
VISION	
ACTUAL	PROPUESTA
En el año 2010 la Cámara de Comercio de La Guajira será reconocida en el ámbito nacional e internacional como la organización líder del desarrollo empresarial del departamento y la principal fuente de información y servicios empresariales de La Guajira	En el 2020 la Cámara de Comercio de La Guajira será reconocida como una entidad que presta servicios empresariales de calidad para el desarrollo económico, y social de la región.

Tabla 14

5.2.2 Objetivos Y Acciones Estratégicas

El siguiente cuadro muestra las estrategias, objetivos y políticas y metas a implementar en el año 2008:

Cuadro de estrategias, objetivos, políticas y metas de La Cámara de Comercio de La Guajira 2008

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	POLITICAS	METAS
<p>Manteniendo y mejorando el sistema de gestión de la calidad</p>	<p>Controlar la prestación del servicio, mantener un buen ambiente de trabajo, y compromiso de los empleados y asegurar que el talento humano sea competente, garantizar una excelente comunicación interna y externa.</p>	<p>Proceso de dirección: Es responsabilidad de la dirección, la planeación de los servicios que presta la entidad, y realizar una revisión periódica.</p>	<p>Proceso de dirección: Revisión del sistema de gestión de la calidad semanal en el comité de dirección y semestral en un comité de dirección especial.</p>
		<p>Procesos de servicio de promoción y desarrollo y proceso de servicios delegados: Prestación de los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, de forma eficiente y efectiva.</p>	<p>Proceso de promoción y desarrollo y servicios delegados: Cumplir con los procedimientos establecidos para el desarrollo de los mismos, y verificación de la eficiencia y eficacia del proceso.</p>
		<p>Procesos de apoyo: aseguramiento de los recursos para las prestación de los mismos y su verificación</p>	<p>Procesos de gestión de los recursos - Evaluación y Medición del ambiente de trabajo, Evaluación y Medición del compromiso institucional de los empleados.</p>
		<p>Proceso de mejoramiento continuo: Identifica las mejoras continuas, y aumenta la capacidad de la institución para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes</p>	<p>Proceso de comunicación: evaluación y medición de las comunicaciones interna y externa de la entidad.</p>

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	POLITICAS	METAS
Conformación de clúster, redes, gremios y establecimiento de políticas y /o practicas en beneficio de los comerciantes de la región	Desarrollar clúster, gremios, redes de comerciantes y el desarrollo de políticas Y/o practicas en beneficio de los comerciantes de la región	Proceso de dirección: Revisión y apropiación de planes y proyectos para la conformación de clúster, redes, gremios y establecimiento de políticas y /o practicas en beneficio de los comerciantes de la región	Proceso de promoción y desarrollo: Elaborar plan operativo de trabajo, para el desarrollo de clúster, gremios, redes o el desarrollo de políticas y/o practicas en beneficios de los comerciantes de la región.
		Proceso de Promoción y Desarrollo: Presentando permanente iniciativas para el desarrollo de clúster, gremios y el desarrollo de políticas Y/o practicas en beneficio de los comerciantes de la región.	
Establecimiento de empresas, organizaciones o fundaciones que cuenten con : A) productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región b) Aprovechamiento, utilización, explotación de los recursos naturales c) que mejoren la competitividad regional	Desarrollar empresas, organizaciones o fundaciones que cuenten con : A) productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región b) Aprovechamiento, utilización, explotación de los recursos naturales c) que mejoren la competitividad regional	Proceso de dirección: Revisión y aprobación de planes y proyectos para la conformación de empresas, organizaciones o fundaciones que tengan :A) productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región b) Aprovechamiento, utilización, explotación de los recursos naturales c) que mejoren la competitividad regional	Proceso de promoción y desarrollo : Elaborar plan operativo de trabajo, para el desarrollo de empresas que cuenten con : A) productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región b) Aprovechamiento, utilización, explotación de los recursos naturales c) El mejoren la competitividad regional
		Proceso de Promoción y Desarrollo: Presentando permanente iniciativas para establecer empresas, mejorarlas, de impulso o desarrollo con mencionados fines en la región. A) productos o servicios, que promuevan o integren la diversidad étnica y cultural de la Región b) Aprovechamiento, utilización, explotación de los recursos naturales c) mejoren la competitividad regional	

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	POLITICAS	METAS
<p>Desarrollando nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, tecnológicos, que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, e industrial, de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales. como también que promuevan la diversidad étnica y aprovechamiento de los recursos naturales</p>	<p>.-Implementar nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, tecnológicos, que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, e industrial, de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales. como también que promuevan la diversidad étnica y aprovechamiento de los recursos naturales</p>	<p>Proceso de dirección: Revisión y aprobación nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, tecnológicos que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, e industrial, de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales. como también que promuevan la diversidad étnica y aprovechamiento de los recursos naturales</p>	<p>Proceso de promoción y desarrollo: Elaborar plan operativo de trabajo, para el desarrollo de: nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, tecnológicos, que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, e industrial, de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales. como también que promuevan la diversidad étnica y aprovechamiento de los recursos naturales</p>
		<p>Proceso de Promoción y Desarrollo: Presentando permanente iniciativas para establecer empresas, organizaciones o fundaciones que cuenten con productos o servicios, que promueven o integren la diversidad étnica y cultural de la Región-nuevos servicios y/o productos cívicos, sociales, empresariales, tecnológicos, que promuevan el emprendimiento, cultura exportadora, turística, e industrial, de la región, y que sirvan de referente a las políticas y prácticas gubernamentales. Como también que promuevan la diversidad étnica y aprovechamiento de los recursos naturales</p>	

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	POLITICAS	METAS
Establecimiento de acuerdos con entidades nacionales o internacionales para la transferencia de recursos tecnológicos, para las empresas de la región y mejoramiento de la calidad de la educación	Firmar de acuerdos con entidades nacionales o internacionales para la transferencia de recursos tecnológicos, para las empresas de la región y mejoramiento en la calidad de la educación	Proceso de dirección: Revisión y aprobación de las nuevas asociaciones para transferencia de recursos tecnológicas, para las empresas de la región. Y mejoramiento de la calidad en la educación.	Proceso de Promoción y Desarrollo: elaborando Plan operativo iniciativas para el desarrollo de acuerdos con entidades públicas o privadas de transferencia de tecnologías para las empresas de la región. Y el mejoramiento de la calidad en la educación
		Proceso de Promoción y Desarrollo: Presentando permanentemente iniciativas para el desarrollo de acuerdos con entidades publicas o privadas de transferencia de tecnologías para las empresas de la región y mejoramiento de la calidad en la educación.	

Tabla 15

RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones están orientadas a la implantación y evaluación del nuevo plan estratégico y se resumen en el siguiente cuadro:

Cronograma sugerido para la implementación de recomendaciones

ACTIVIDADES	Corto plazo
Modificación del Manual de Calidad de la Cámara de Comercio de La Guajira	XXX
Modificación de los indicadores de cumplimiento de los objetivos de Calidad	XXX
Revisión de los procesos y determinación de nuevos indicadores de cumplimiento en caso de ser necesario	XXX
Divulgación la Nueva Misión, Visión y Política de Calidad	XXX
Capacitación al talento humano de la entidad por la nueva responsabilidad	XXX
Modificación de la evaluación del personal,	XXX

Tabla 16

CONCLUSIONES

Se efectuó un análisis del ambiente externo e interno de la entidad, identificando el proyecto que lidera y su valorización utilizando el árbol de competencias herramienta prospectiva.

Con el análisis estructural, herramienta prospectiva se identificó el sistema y se clasificaron las variables más importantes que inciden en el mismo, se elaboró la matriz PEEA y la matriz DOFA y se determinaron las estrategias

Se formuló el nuevo plan estratégico de la entidad, que servirá de base para la modificación de manual de la entidad.

La presente investigación, fue una experiencia interesante por cuanto en este trabajo se combinan herramientas prospectiva y de planeación estratégica, para vislumbrar el futuro de la entidad, y se da soporte a una nueva dinámica empresarial la cual consiste en la actitud empresarial, de volverse conspirador del futuro soñado.

A pesar de los conocimientos adquiridos en las clases de la maestría de administración de empresas, fue necesario profundizar temas como la aplicación de las herramientas y sus análisis, releer textos, lectura de nuevos y la consulta permanente del director del proyecto de grado el Dr. José María Mendoza, con su valiosa experiencia.

Me siento complacido, con mucho orgullo y satisfacción con el esfuerzo hecho, pero sobre todo el compromiso generado en los empleados de La

Cámara de Comercio de La Guajira, par cumplir con el nuevo plan estratégico, construido por todos.

Pero lo importante fue la participación de todos los empleados de la Cámara de Comercio de La Guajira, sus directivos, el proceso de integración y en la visión del futuro de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL T, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá Colombia. Editorial Prentice Hall, 2000.

CAMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA. Manual de Calidad, Edición 4. Febrero de 2006

CHIAVENATO, Idalberto. La Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia. Mcgraw Hill, 2002.

FRED R, David. La gerencia Estratégica. Bogotá Colombia. Editorial Legis. Sexta Edición, 1992.

GODET, Michael. De la anticipación a la Acción. Bogotá, Colombia. Editorial Alfa y Omega, 1999.

KAPLAN, Roberts, y NORTON, David P. El cuadro de mando integral. Barcelona España. Editorial Gestión 2000 S.A., 1997

SERNA G, Humberto. Índices de Gestión. Bogotá, Colombia. Editorial 3R Editores, segunda edición, 2001.

UNIVERSIDAD DEL NORTE. Modulo Estrategia Gerencial, Modulo Estrategia Gerencial; Barranquilla Colombia, 2005.