

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



# PLAN ESTRATEGICO DE LA RED DE AFILIADOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA 2013 - 2018

ROSA CATALINA BARAJAS DIAZ  
ELVIA ANDREA PARDO BARBOSA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA COHORTE VIII

BUCARAMANGA  
MARZO DE 2014

# ESTIMACIÓN EMPÍRICA DE LA PRIMA DE RIESGO EN COLOMBIA

ROSA CATALINA BARAJAS DIAZ  
ELVIA ANDREA PARDO BARBOSA

TESIS PRESENTADA AL INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
DE LA UNIVERSIDAD DE LA SABANA PARA  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

DIRECTOR DE PROYECTO  
MBA. MIKEL IBARRA

BUCARAMANGA  
MARZO DE 2014



## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas que han contribuido al logro de esta etapa académica en nuestras vidas, por lo que no es posible relacionarlos a todos. Sea como fuere, a todos, nuestro más sincero agradecimiento.

En todo caso, al director de esta tesis, MBA. Mikel Ibarra, por su ayuda, observaciones, opiniones, comentarios y colaboración prestada.

A nuestras madres por su esfuerzo y apoyo siempre incondicional...

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
I. Objetivo General	11
II. Objetivos Específicos	11
<b>CAPITULO 1 - MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>12</b>
1.1. MARCO TEORICO	12
1.1.1. Herramientas	14
1.1.2. Marco Metodológico Estratégico	16
1.2. ACERCA DE LA DE CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	17
1.3. ACERCA DEL PROGRAMA RED DE AFILIADOS DE LA CCB	19
1.3.1. Normativa que rige la afiliación	20
1.3.2. Tarifas por concepto de afiliación que cobran las s de Comercio	21
1.3.3. Servicios exclusivos de la Red de Afiliados	22
<b>CAPITULO 2 - DEFINICION DEL SISTEMA</b>	<b>24</b>
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	24
2.1.1. Misión	24
2.1.2. Visión	24
2.1.3. Organigrama	25
2.1.4. Matriz de Macrosegmentación	26
2.1.5. Valores Institucionales	26
2.1.6. Competencias Institucionales	27
2.1.7. De la Gestión de la calidad	28
<b>CAPITULO 3 - ANALISIS DEL SISTEMA</b>	<b>30</b>
3.1. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	30
3.1.1. Árboles de competencia de Marc Giget	30
3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	33
3.2. ANALISIS DEL ENTORNO ESTRATEGICO	35
3.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	35
3.2.2. Matriz de Atractividad	36
3.2.3. Matriz de Perfil Competitivo – MPC	38
3.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	39
3.3.1. Marco PESTEL	39
3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	41
<b>CAPITULO 4 - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>44</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	44
4.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	45

<b>CAPITULO 5 - ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA</b>	<b>47</b>
5.1. ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS	55
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO	55
<b>CAPITULO 6 - ANALISIS DE ACTORES SOCIALES</b>	<b>61</b>
6.1. IDENTIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES	61
6.2. CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS	62
6.3. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVO	66
6.4. ANALISIS DE OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA	67
6.5 IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES	68
6.6 MATRIZ DE PODER DE LOS ACTORES	69
<b>CAPITULO 7 - ANALISIS DE FUTUROS</b>	<b>72</b>
7.1. METODO DELPHI	72
7.1.1. Formulación de eventos	72
7.1.2. Formulación de eventos – Hipótesis convertidos a preguntas	73
7.1.3. Análisis de los eventos – Hipótesis	74
7.1.4. Expertos de la empresa	78
7.1.5. Determinación de consenso entre expertos	79
7.1.6. Clasificación de eventos según grado de probabilidad	79
7.2. ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL	80
7.3. EJES CRUZADOS DE PETER SCHWARTZ	83
CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS (Optimista – Pesimista –	
7.4. Alternos)	84
<b>CAPITULO 8 - DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>89</b>
8.1. CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA	89
8.1.1. Formulación y construcción de Objetivos Estratégicos.	89
8.2. FORMULACIÓN	90
8.2.1. Análisis DOFA de Objetivos Estratégicos	90
8.2.2. Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta	92
8.3. ARBOL DE PERTINENCIA	94
8.4. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	95
<b>CAPITULO 9 - CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>101</b>
9.1. MAPA ESTRATEGICO	101
9.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>111</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Rango de Activos	21
Tabla 2	Árbol de Competencias de Marc Giget	30
Tabla 3	Matriz de Evaluación de Factores Internos	33
Tabla 4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	36
Tabla 5	Matriz de Perfil Competitivo	38
Tabla 6	Matriz de Evaluación de Factores Externos	42
Tabla 7	Distribución de las empresas Afiliadas según su Antigüedad	44
Tabla 8	Motivos de desafiliación	45
Tabla 9	Relación de Variables	47
Tabla 10	Matriz Relacional del MIC-MAC	52
Tabla 11	Resultados Matriz MIC-MAC	54
Tabla 12	Variables estratégicas	55
Tabla 13	Identificación de los factores de cambio	55
Tabla 14	Actores sociales de la organización	61
Tabla 15	Construcción de objetivos asociados por actor	63
Tabla 16	Listado de objetivos asociados	64
Tabla 17	Matriz de actores por objetivo	66
Tabla 18	Localizar y valorar convergencias entre actores	67
Tabla 19	Localizar y valorar las divergencias	67
Tabla 20	Identificar a los actores ambivalentes	68
Tabla 21	Determinar alianzas y enfrentamientos entre actores	68
Tabla 22	Matriz de poder de los actores.	70
Tabla 23	Clasificación de los actores	70
Tabla 24	Formulación de eventos	72
Tabla 25	Eventos – Hipótesis	73
Tabla 26	Análisis de los Eventos – Hipótesis	74
Tabla 27	Expertos	78
Tabla 28	Determinación de consensos	78
Tabla 29	Identificación de eventos según su grado de probabilidad	79
Tabla 30	Descripción del Escenario Tendencial	80
Tabla 31	Agrupación de variables en familias y categorías	83
Tabla 32	Descripción de Escenarios Alternos	85
Tabla 33	Escenario Deseable	88
Tabla 34	DOFA Objetivos Estratégicos	90
Tabla 35	Acciones Posibles para alcanzar los Objetivos Estratégicos	92
Tabla 36	Árbol de Pertinencia	94
Tabla 37	Calificación IGO	95
Tabla 38	Resultados IGO	98
Tabla 39	Cuadro de Mando Integral	102



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Marco metodológico	17
Figura 2	Organigrama	25
Figura 3	Matriz de macrosegmentación.	26
Figura 4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	35
Figura 5	Resultados análisis de atractividad	37
Figura 6	Plano de influencias directas	53
Figura 7	Plano de influencias indirectas	53
Figura 8	Conflictividad de los objetivos	69
Figura 9	Plano de influencias y dependencias entre actores	71
Figura 10	Ejes cruzados de Peter Schwartz	84
Figura 11	Árbol de pertinencia	96
Figura 12	Resultados IGO	98
Figura 13	Mapa estratégico	101

## INTRODUCCIÓN

Claramente nuestra realidad actual supone desafíos de la mayor importancia en un entorno que cambia de forma acelerada, donde los fenómenos tecnológicos, geopolíticos, económicos y sociales se modifican con vertiginosa rapidez. Esta situación, impacta directamente sobre las organizaciones de nuestro tiempo e implica retos que incorporan nuevos elementos constantemente, demandando del nivel gerencial *enfoques innovadores de intervención* ante problemas que van desde lo aparentemente simple hasta lo extremadamente complejo.

En este contexto, mecanismos como la asociación facilitan que las pequeñas, medianas y grandes empresas aúnen esfuerzos, y son plataformas como las de Comercio quienes condensan la mayor agrupación de comerciantes y/o empresarios legalmente constituidos en cada región.

Tal y como se enuncia en su misión, la de Comercio de Bucaramanga (CCB) es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que gestiona, apoya y desarrolla programas y proyectos para la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional, prestando eficientemente los servicios delegados por el Estado con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.

Desde el año 1932 esta institución viene realizando esfuerzos para la conformación de una *Red* de empresas de diferentes sectores que aprovechen la totalidad de servicios y programas que ofertados, *Red* que hoy cuenta con un grupo superior a las 5.000 empresas vinculadas bajo la denominación de *Red de Afiliados* y hace parte de la Unidad Estratégica de Negocio *UEN Servicios Empresariales*.

Para la CCB el carácter de afiliado implica un reconocimiento en relación con otros empresarios, evidenciando la calidad de sus actividades en el ejercicio del comercio, y permitiéndole percibir el valor agregado que la entidad ha incorporado en sus productos y servicios especialmente orientados al fortalecimiento de las capacidades empresariales y el mejoramiento del entorno del empresario para la realización de los negocios.

El presente documento, comprende el desarrollo de un Plan Estratégico para la Red de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga para el horizonte temporal 2013-2018, así como las acciones estratégicas propuestas para alcanzar los objetivos y escenario deseados.

Para desarrollar este ejercicio, inicialmente fue necesario conocer y replantear algunos de los elementos previamente definidos en la planeación estratégica de la CCB, posteriormente se elaboró un análisis de la *Red* en los niveles interno y externo lo que permitió identificar las variables más relevantes para plantear las estrategias requeridas. En cada uno de los capítulos, se verá el detalle de las etapas mencionadas anteriormente.

## **OBJETIVOS**

### **I. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico para la Red de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga que permita la fidelización de las empresas pertenecientes a la misma entre 2013-2018

### **II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar diagnóstico del estado actual de la Red de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga (CCB).
- ✓ Proponer un Direccionamiento Estratégico para la Red de Afiliados de la CCB.
- ✓ Formular el Plan Estratégico que debe implementar la Red de Afiliados de la CCB entre los años 2013-2018.
- ✓ Establecer el cronograma de iniciativas y proponer un grupo indicadores para el seguimiento de la Red de Afiliados de la CCB entre los años 2013-2018.
- ✓ Emitir recomendaciones y conclusiones a la Red de Afiliados de la CCB.

## CAPITULO 1

### MARCOS DE REFERENCIA

#### 1.1. MARCO TEORICO

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y escenarios requeridos para su materialización. Esta se constituye entonces en una herramienta de vital importancia. A continuación se presentan diferentes definiciones de planificación:

- ✓ "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir". (Murdick, 1994).
- ✓ "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". (Jiménez, 1982).
- ✓ "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987)

La palabra estrategia viene del griego *stratigos* o *strategos* que significa literalmente: líder del ejército, y cuyo esquema se ha implementado por las organizaciones militares para intentar alcanzar los objetivos estratégicos que se han fijado. La estrategia empresarial da sus primeros inicios desde finales de la

década de 1.970 y principios de la década de 1.980 donde aparecen los primeros trabajos de planificación estratégica, liderados por George A. Steiner<sup>1</sup>, quien argumentaba que la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control.

Por otro lado Fred David, con su teoría de la Administración Estratégica, buscaba formular y evaluar las decisiones interfuncionales que permitían a la organización alcanzar sus objetivos, ello implicaba integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad. Según Michael Porter con la teoría de las cinco fuerzas de Porter, modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Las cinco fuerzas comprenden A. poder de negociación de los compradores o clientes, B. poder de negociación de los proveedores o vendedores, C. Amenaza de nuevos entrantes, D. Amenaza de productos sustitutos y E. Rivalidad entre los competidores. El modelo propone una reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas o la unidad de negocio de dicho sector.

Durante la década de los 60 y 70 varias compañías consultoras gerenciales desarrollaron una serie de técnicas conceptuales denominada Grupo Consultor de Boston BCG, que consistía en identificar los requerimientos de flujo de caja de los diferentes negocios. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

---

<sup>1</sup> STEINER, George A. Planeación Estratégica, “Lo que todo director debe saber”, CECSA, 1989.

Autores como Henry Mintzbergz no niegan la importancia de planificar y mirar hacia el futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto claro: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas deliberadas o no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro, así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y que no ha servido en el pasado posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado y las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades del mercado.

### **1.1.1. Herramientas**

#### **✓ Análisis PESTEL**

Herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado (actual y futuro), la posición de una empresa, o la dirección operativa. Se clasifica en Político, Económicas, Socio – Cultural, Tecnológicos y Legales.

#### **✓ Árboles de competencia de Giget<sup>2</sup>**

Esta herramienta fue creada por M. Giget en los años ochenta. Se trata de un instrumento para el análisis y evaluación de una serie de cualidades de la organización que busca localizar los puntos fuertes y débiles en la relación con el entorno.

La principal ventaja de implementar esta herramienta, es que intenta representar a las empresas en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el

---

<sup>2</sup> PALACIOS, Alfonso. Prospectiva Organizacional. San José, Costa Rica. Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa. 1998.

tronco y las ramas. Según este autor, se debe identificar claramente los resultados (ramas), los procesos (troncos) y el know-how (raíces).

#### ✓ **Cinco Fuerzas de Porter**

Este modelo describe las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o un segmento. Las primeras cuatro fueras se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Las cinco fuerzas son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de productos sustitutos.

#### ✓ **DOFA**

Esta matriz permite inicialmente enunciar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización. A partir de la combinación de estos aspectos se logra identificar las potencialidades, limitaciones, riesgos desafíos que afronta el sistema y la formulación de acciones estratégicas requeridas para la mitigación o el logro de los mismos según corresponda.

#### ✓ **MEFI - Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

Es un instrumento para formular estrategias donde se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las mismas.

#### ✓ **MEFE - Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Es decir, el objetivo principal de esta matriz es evaluar el sector en el que su ubica la



organización teniendo en cuenta variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el sector externo.

### ✓ **MPC - Matriz del Perfil Competitivo<sup>3</sup>**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una matriz MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concretar en aspectos internos.

### ✓ **PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**

Herramienta diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel<sup>4</sup> tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

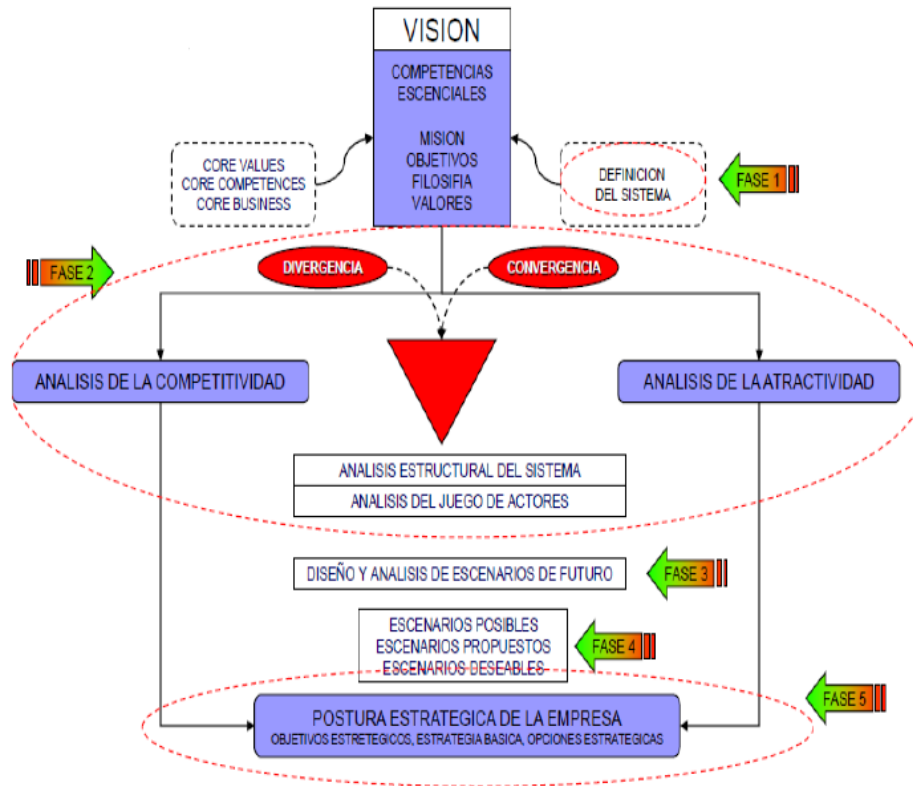
## **1.1.2. Marco Metodológico Estratégico**

---

<sup>3</sup> Disponible en [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_6.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm)

<sup>4</sup> A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. "Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach". Addison-Wesley, 1982.

A continuación se describen las etapas del marco estratégico utilizado para el desarrollo del Plan Estratégico de la Red de Afiliados de la CCB:



**Figura 1. Marco Metodológico.** Fuente: Modulo Pensamiento y análisis estratégico, Dr. Darío Alfonso Sierra Arias, profesor en estrategia empresarial, análisis estratégico, prospectiva estratégica. Instituto de Post – Grados Universidad de La Sabana.

## 1.2. ACERCA DE LA DE CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA<sup>5</sup>

En este numeral, serán tenidos en cuenta aspectos históricos y antecedentes específicos relacionados con la Camara de Comercio de Bucaramanga - CCB con el objetivo de ilustrar más el quehacer y la cultura de la entidad.

### Origen de las Camaras de Comercio

<sup>5</sup> La información consignada en este numeral corresponde a información institucional de la Cámara de Comercio de Bucaramanga publicada en su página web [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

Hay acuerdo entre los tratadistas de materias comerciales en que la primera organización de comerciantes llamada de Comercio, fue nacida en la ciudad francesa de Marsella en 1599. Tal nombre se tomó del lugar, cuarto o donde se hacían por lo regular sus reuniones. Los comerciantes armadores y marinos mercantes marseleses vinculados entre sí por el ejercicio de sus actividades, muy similares entre sí, constituyeron la primera asociación de carácter permanente, con objeto de velar por sus propios intereses y por los generales de comerciantes, industriales y navieros, que se llamó Cámara de Comercio. Solamente en el siglo XVIII se generalizaron las s de comercio en Francia. Al llegar la revolución en 1871, desaparecieron las s de comercio, junto con el orden establecido.

En 1765 comerciantes de Nueva York, 'fundaron para protegerse de la ley de timbre, una asociación permanente', la cual se convirtió, más tarde, en la primera Cámara de Comercio constituida en los Estados Unidos de Norteamérica en 1768. La primera instalada en España fue la de la Villa de Bilbao el 28 de mayo de 1886.

### **El Caso Colombiano**

La Cámara de Comercio de Bogotá se constituyó de acuerdo a la ley 111 de 1890, por medio de Decreto número 62 del 11 de agosto de 1891. Debe anotarse que en 1879 ya existía una Cámara de Comercio de Bogotá la cual desapareció y fue constituida nuevamente en la fecha citada. Parece que la nacida en 1891 vuelve a desaparecer a causa de la Guerra Civil y es durante el gobierno del General Reyes, mediante el Decreto número 706 del 12 de agosto de 1904 cuando vuelva a organizarse la entidad.

En ese mismo año, se creó la Cámara de Comercio de Medellín, en 1910 las de Tunja y Cali, en 1913 la de Manizales, en 1915 se crearon las de Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla, mediante Decreto ejecutivo número 1807 del 29 de octubre de 1915.

### **Antecedentes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB)**

Hasta el año 2005 la CCB en su estructura se conformaba por áreas, sin embargo a partir de un proceso de transformación estratégica enfocada a contribuir con mayor impacto al desarrollo, fortalecimiento y generación de empresas en Santander la entidad sufrió una profunda reestructuración. Se inició por un análisis del entorno, se estudió el marco normativo y legislativo, se analizó el fin específico de las diferentes áreas con el propósito de identificar las diferentes Unidades Estratégicas del Negocio.

Adicionalmente la ingresó hacia el mundo de la infomediación a través del ofrecimiento de productos de información que contribuyan a tomar decisiones empresariales. Se dio mayor importancia al aprovechamiento de la información financiera pública de los registros, desarrollando un portal de información empresarial COMPITE 360 y se inició un proceso de fortalecimiento del Observatorio Regional de Competitividad, lo que finalmente se tradujo en una nueva propuesta de valor para los inscritos y la región.

### **1.3. ACERCA DEL PROGRAMA RED DE AFILIADOS DE LA CCB**

Cabe resaltar que desde el año 1932, la viene conformando una sólida red de empresas santandereanas de diferentes sectores, que buscan aprovechar los servicios y programas que ofrece la institución. Hoy en día, esta red se extiende a las oficinas seccionales, con un grupo superior a las 5.500 empresas vinculadas.

El carácter Afiliado implica un prestigioso reconocimiento en relación con otros empresarios y una evidencia de la calidad de sus actividades en el ejercicio del comercio. También lo convierte en beneficiario del valor agregado que la entidad ha incorporado en sus productos y servicios, especialmente orientados a su satisfacción.

### 1.3.1. Normativa que rige la afiliación

✓ **Artículo 92 del Código de Comercio:**

Los comerciantes que hayan cumplido y estén cumpliendo los deberes de comerciante, podrán ser afiliados de una Cámara de comercio cuando así lo soliciten con el apoyo de un banco local o de tres comerciantes inscritos del mismo lugar.

✓ **Artículo 33 del Código de Comercio:**

**RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA MERCANTIL - TÉRMINO PARA SOLICITARLA:** La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro.

✓ **Artículo 5 del Decreto 898 del 2002**

Los comerciantes que hayan cumplido y estén cumpliendo los deberes de comerciante, podrán ser afiliados de una de Comercio cuando así lo soliciten. La Junta Directiva fijará el valor de la cuota anual de afiliación, el afiliado que se encuentre al día en el pago de esta cuota tendrá derecho a elegir y ser elegido miembro de la Junta Directiva y a gozar de los derechos y prerrogativas consagrados en el régimen de los afiliados.

✓ **Artículo 6 del Decreto 898 del 2002**

El carácter de afiliado a una Cámara de Comercio se pierde por el incumplimiento en el pago de la cuota anual de afiliación o por la falta de renovación de la

matrícula mercantil o por el incumplimiento de las obligaciones señaladas en el régimen de afiliados.

### 1.3.2. Tarifas por concepto de afiliación que cobran las Cámaras de Comercio

El numeral 10 del artículo 86 del Código de Comercio, asigna a las s de comercio la función de dictar su reglamento interno, el cual deberá contener el régimen de afiliados y ser aprobado por la Superintendencia de Industria y Comercio, así como las reformas a los mismos, de conformidad con el artículo 6 del decreto 1520 de 1978.

El artículo 124 de la ley 6 de 1992, autoriza al Gobierno Nacional a fijar el monto de las tarifas que deban sufragarse a favor de las s de comercio por concepto del registro mercantil y establece que las cuotas anuales que el reglamento señale para los comerciantes afiliados e inscritos, son de naturaleza voluntaria.

Por lo anterior, las s de comercio podrán fijar de manera voluntaria y sin aprobación previa por parte de esta Superintendencia, las tarifas de afiliación para los comerciantes. Sin embargo, éstas deberán ser informadas a esta Entidad, en virtud de lo establecido en el artículo 87 del código de comercio y en el numeral 7 del artículo 2 del decreto 2153 de 1992.

**Tabla 1. Rango de Activos.**

<b>RANGO DE ACTIVOS</b>	<b>TARIFA</b>
Hasta 50 millones	\$71.000
Hasta 80 millones	\$100.500
Hasta 160 millones	\$123.500
Hasta 250 millones	\$158.000
Hasta 530 millones	\$215.500
Hasta 1.500 millones	\$330.000
En adelante	\$660.500
ESALES	566.700

Fuente: Construcción propia conforme a la información suministrada por el Observatorio Compite 360.

No obstante lo anterior, las s de comercio al incrementar las cuotas anuales de afiliación tendrán en cuenta los niveles de inflación proyectados por el Gobierno Nacional.

### 1.3.3. Servicios exclusivos de la Red de Afiliados

**Programa Empresario al Día:** Acceso al ciclo de formación mensual en temas de interés empresarial con conferencistas nacionales, con un cupo de 2 personas para su empresa.

**Club Contable:** Acceso al ciclo de formación bimensual con énfasis contable y financiero, con cupo de 2 personas por conferencia. (Para empresas que renuevan su matrícula mercantil antes del 31 de marzo).

**Consultorio Jurídico:** El Afiliado tiene derecho a realizar, sin ningún costo adicional, dos consultas al año con un abogado externo especialista en las áreas laboral y comercial.

**Centro de Información de Moda CIM:** La Red de Afiliados tiene a disposición más de 100 suscripciones a las más importantes revistas internacionales del sector de la moda, para que sean consultadas únicamente por los empresarios afiliados a la Red; además de un consultor especializado en el campo de diseño.

**Ingreso a Corferias y Cenfer:** Los Afiliados podrán inscribirse como invitados V.I.P. a los eventos que organiza Corferias y Cenfer, de su calendario ferial, y que están ligados al sector de su empresa.

**Convenios Comerciales:** Descuentos preferenciales y exclusivos en los servicios que ofrecen otras empresas afiliadas.

**Encuentro Anual de Afiliados:** Evento diseñado para la interacción entre el Comercio y sus afiliados.

**Suscripción Revista Directa:** Llegará al domicilio del afiliado la revista Directa, publicación exclusiva de la Red de Comercio para la Red de Afiliados y directores gremiales con la información económica de Santander. Son 4 ediciones al año.

**Referencias especiales:** Los afiliados que tengan antigüedad mínimo de 1 año, podrán solicitar Notas de Estilo firmadas por el Presidente Ejecutivo de la y notas de presentación para embajadas, entidades bancarias, respaldadas por la de Comercio de Bucaramanga.

**Atención Preferencial:** Puntos atención con servicios preferenciales en las oficinas de la CCB para el trámite del Registro Mercantil.

**Beneficios Económicos en Servicios de la de Comercio:** Según el programa, el afiliado podrá acceder a un porcentaje de descuento sobre servicios empresariales que así lo tengan contemplado, como Diplomados, Especializaciones, organización de Agendas Comerciales (misiones empresariales); Alquiler de salas y auditorios, además de los productos de Datamarketing y reporte financiero entre otros.

**Indicadores Económicos:** Remisión de informes económicos del Observatorio de Competitividad al correo electrónico personal.

**Derechos:** El Afiliado tiene derecho a la expedición gratuita de los certificados mercantiles de su empresa en una proporción equivalente al 100% del valor pagado en cuota de afiliación. Adicionalmente, podrá elegir y/o ser elegido miembro de la Junta Directiva de la de Comercio de Bucaramanga.



## **CAPITULO 2**

### **DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

#### **2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

##### **2.1.1. Misión**

###### **Misión de la CCB**

“La de Comercio de Bucaramanga es una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial, sin ánimo de lucro que gestiona, apoya y desarrolla programas y proyectos para la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional. Presta eficientemente servicios delegados por el Estado, con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.”

###### **Misión de la Red de Afiliados de la CCB**

La Red de Afiliados es un programa de carácter corporativo, gremial, que gestiona y desarrolla programas y proyectos para la conectividad productividad y competitividad de las empresas afiliadas a la de Comercio de Bucaramanga.

##### **2.1.2. Visión**

###### **Visión de la CCB**

“En la de Comercio de Bucaramanga nos emociona la idea de contribuir de manera elocuente y potente al desarrollo y generación de riqueza para Santander, alrededor de tres temas fundamentales:

- ✓ Adueniándonos del tema de *Conectividad* con una visión ambiciosa y de largo plazo, cambiando la mentalidad local para dinamizar con lógica global los intercambios con los mercados más sofisticados y relevantes del mundo.
- ✓ Liderando con credibilidad y convocatoria la agenda de la *Competitividad* para reinventar esta región que nos apasiona, entendiendo que sólo se genera riqueza compitiendo.
- ✓ Acompañando los proyectos de *Productividad* que potencializan competencias de los empresarios, apalancados en relaciones clave para lograr la transformación del conocimiento en acción.”

### Visión de la Red de Afiliados de la CCB

La Red de Afiliados en el 2017 conseguirá una retención del 80% a 31 de marzo, cuenta con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos

#### 2.1.3. Organigrama

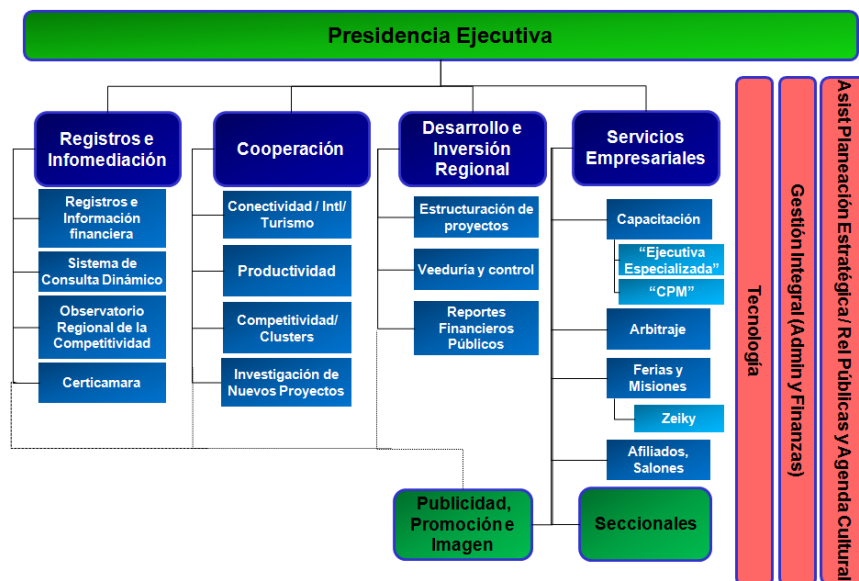


Figura 2. Organigrama CCB. Fuente: [www.camaradirecta.com.co](http://www.camaradirecta.com.co)

### 2.1.4. Matriz de Macrosegmentación



Figura 3. Matriz de Macrosegmentación. Fuente: Construcción propia.

### 2.1.5. Valores Institucionales

- ✓ *Espíritu de servicio.* Entendemos que la razón de ser de nuestro oficio es servir a nuestros clientes y asumimos dicho compromiso.
- ✓ *Trabajo en equipo.* Asumimos nuestro rol en el grupo que conformamos y lo complementamos con el rol de los demás para alcanzar los mejores resultados.
- ✓ *Efectividad.* Nuestras actividades serán llevadas a cabo con eficacia y productividad.

- ✓ *Innovación y creatividad.* En la búsqueda de la satisfacción del cliente generaremos y pondremos en práctica cambios y mejoras en los servicios y en la organización.
- ✓ *Liderazgo.* En el desarrollo del propósito de la de Comercio de Bucaramanga todos y cada uno seremos promotores y actores decididos del cambio.
- ✓ *Ética.* Nuestras acciones estarán regidas por la ética social y organizacional.
- ✓ *Respeto.* Es tratar con consideración a todas las personas, entendiendo y aceptando las diferencias de ideas y opiniones existentes.
- ✓ *Compromiso.* No desmayaremos en el logro de los proyectos organizacionales y personales.

#### **2.1.6. Competencias Institucionales**

- ✓ **Liderazgo:** Es la capacidad de impulsar y dirigir procesos de interacción entre los miembros del grupo, con el propósito de formar un equipo efectivo, estableciendo los resultados y las metas a alcanzar. Significa ayudar a identificar oportunidades de desarrollo a corto y largo plazo, promover el aprendizaje individual mediante el acompañamiento, guía y suministro de los recursos apropiados.
- ✓ **Cooperación Proactiva:** Es la habilidad de establecer relaciones interpersonales, comunicando y generando un ambiente de trabajo favorable que facilite el cumplimiento de las metas individuales, grupales e institucionales.
- ✓ **Visión del negocio:** Es la capacidad de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización. Incluye estar atento a

cambios que el entorno genera y la respuesta ante los mismos, así como tener el coraje para atreverse a expresar ideas y llevarlas a cabo.

- ✓ Orientación al servicio: Es la capacidad de enfocar nuestras acciones para descubrir, conocer y solucionar las necesidades o problemas de los clientes que demandan nuestro actuar.
- ✓ Innovación y renovación: Es la habilidad para descubrir, proponer e implementar mejoras a los procesos de la Organización.
- ✓ Enfoque en resultados: Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo o superar estándares de excelencia establecidos.

#### **2.1.7. De la Gestión de Calidad**

Desde el 19 de marzo de 2003, la de Comercio de Bucaramanga cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad estructurado bajo los lineamientos de la norma internacional NTC ISO 9001 Versión 2008, con el fin de mejorar continuamente el desempeño, coordinación y productividad de los procesos; mantener y mejorar la calidad de los servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas.

#### **Política de Calidad**

En la de Comercio de Bucaramanga se cumple a cabalidad con la legislación, los compromisos pactados, las necesidades y expectativas de los afiliados y usuarios, garantizando su satisfacción, mediante el control eficaz de los procesos y asegurando la confiabilidad de la información registrada en un sistema de información en línea.

En cumplimiento de su Visión se promueve la Conectividad, Competitividad y Productividad empresarial y regional, mejorando continuamente la calidad de los

servicios mediante la implementación de propuestas de valor, el desarrollo del talento humano y la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas con los diferentes grupos de interés.

### **Objetivos de Calidad**

- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo un servicio ágil y oportuno.
- ✓ Asegurar la calidad de los servicios, mediante el control de sus procesos y el mejoramiento continuo.
- ✓ Mantener y ofrecer en todas sus oficinas un sistema de información en tiempo real, actualizado y confiable.
- ✓ Lograr la MEGA (Meta grande y Ambiciosa) al 2020 a través del cumplimiento de las metas intermedias de la organización.
- ✓ Promover el desarrollo del talento humano y fortalecer sus competencias. Aumentar la satisfacción del cliente interno.
- ✓ Aumentar el nivel de compromiso de los proveedores internos y externos, cumpliendo los términos de referencia establecidos por la .

## CAPITULO 3

### ANALISIS DEL SISTEMA

#### 3.1. ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

##### 3.1.1. Árboles de competencia de Marc Giget

Para determinar los factores competitivos de la Red de Afiliados de la CCB, se procedió inicialmente a construir el Árbol de Competencias de Marc Giget. En las raíces se enuncian las capacidades relacionadas con el saber hacer, en el tronco las relacionadas con el proceso y su desempeño y finalmente en las ramas se ubican los resultados tangibles e intangibles.

Tabla 2. Árbol de Competencias de Marc Giget.

		ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET					
		RAICES: Saber hacer		TRONCO: Proceso		RAMA: Resultados	
		Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Talento Humano	Se cuenta con personal que se ha formado en la empresa y conoce su evolución	No hay suficiente alineación de todo el personal con los objetivos y necesidades del área comercial.	Existen herramientas para desarrollar las competencias de los colaboradores.	No se tienen políticas claras de promoción y/o ascensos. No se tiene sinergia con el outsourcing para contratación de personal temporal	Políticas claras para el bienestar de los colaboradores con vinculación directa.	El personal vinculado a través de empresas de servicios temporales no es suministrado a tiempo y en muchas ocasiones no es el más

					en el área comercial.		idóneo.
	<b>Contabilidad Finanzas y Tesorería</b>	El personal tiene conocimientos actualizados en lineamientos camerales		La CCB tiene políticas claras de liquidez que amparan a la Red	No se tiene lineamientos claros y específicos para la planeación del presupuesto, todos son genéricos y la empresa cuenta con variedad de productos y servicios	Gran poder de negociación con sus proveedores e implementación de políticas de pronto pago.	
	<b>Gestión de la Calidad</b>	Se cuenta desde el año 2.000 con 12 procesos certificados. La gestión de calidad hace parte de la cultura organizacional de la CCB.		Se cuenta con un equipo fortalecido de auditores internos y externos diferentes a la revisión anual realizada por el ICONTEC		Cultura del autocontrol y el mejoramiento continuo.	
<b>COMERCIAL</b>	<b>Servicios para Afiliados</b>	Personal idóneo con conocimiento de los procesos y servicios	No cuenta con suficiente personal para atender a todos los requerimientos de sus afiliados		Cada vez es mayor el número de afiliados y no se cuenta con el staff y/o herramientas tecnológicas para un óptimo desarrollo de los productos y servicios a ofrecer		El 50% de los afiliados NO están atendidos y en consecuencia se desafilian el siguiente año



	<b>Servicios para inscritos (Matricula Mercantil)</b>	El personal se actualiza constantemente en temas registrales			No hay políticas claras de prestación servicio preferencial para los afiliados		
<b>PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES</b>	<b>Mercadeo</b>	Cuenta con proveedores que le dan soporte a la gestión de la unidad	El personal no está actualizado en las últimas tendencias en mercadeo y debe recurrir a proveedores haciendo los procesos más lentos y aumentando los costos	Proveedores con creatividad e iniciativa para plasmar en los productos	Los tiempos de entrega son extensos, retrasando la gestión comercial.	Innovación en el acompañamiento al desarrollo de brochures, planes de mercadeo y campañas relacionadas al lanzamiento de los productos y servicios ofrecidos por la Red.	
	<b>Medios y Prensa</b>	Personal idóneo	La comunicación de la CCB está en cabeza de una sola persona y eso hace que tenga saturación de tareas.	Se cuenta con acceso a plataformas tecnológicas adecuadas para el desarrollo de sus labores		La información se comunica de manera inmediata.	
<b>TECNOLOGÍA INFORMÁTICA</b>		Herramientas para el desarrollo de plataformas tecnológicas	No se ha migrado a la nube e insipientemente se migra a las aplicaciones para smartphone	Cuenta con los recursos financieros para realizarlos	Organización de los proyectos, no existe un cronograma definido ni divulgado. Los tiempos son largos para la entrega de productos	Se tiene aplicativos para todos los procesos requeridos	Los mantenimientos son lentos pues los proveedores no son fáciles de conseguir

Fuente: Construcción propia.

### 3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades previamente definidas en el Árbol de Competencias de Marc Giget, se procede a realizar la evaluación de los factores internos mediante la asignación de un peso específico que varía de 0% a 100% el cual explica la incidencia que tiene el factor sobre el éxito de la Red, así como la calificación de cada factor de conformidad con la siguiente escala:

Debilidad Menor	Debilidad Mayor	Fortaleza Menor	Fortaleza Mayor
1	2	3	4

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>		<b>PONDERACION (PESO) O VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Efectividad de los canales de comunicación (No se tiene comunicación con el 100% de nuestros afiliados, solo hay contacto cuando el afiliado se acerca a la RED)	7%	2	0,14
<b>2</b>	No hay suficiente difusión de los servicios/programas ofertados por la RED, por ende hay desconocimiento de los mismos por parte de los Afiliados.	10%	1	0,1
<b>3</b>	En la organización (la ) hay cierta apatía por el programa de la RED de Afiliados.	8%	1	0,08
<b>4</b>	Existe un enfoque a ciertos sectores económicos y por ende se desatienden otros.	4%	2	0,08
<b>5</b>	El modelo de venta actual (Cobertura de la fuerza de ventas)	4%	1	0,04
<b>6</b>	No hay suficiente alineación por parte de la dirección de Talento Humano con los objetivos y necesidades del área comercial.	3%	2	0,06
<b>7</b>	No hay políticas claras de prestación servicio preferencial para los afiliados a partil del registro mercantil	8%	1	0,08
<b>8</b>	La Red de Afiliados no cuenta con suficiente personal para atender a todos los requerimientos de sus afiliados	3%	2	0,06
<b>9</b>	Existen herramientas tecnológicas en la CCB pero no se ha aprovechado todo su potencial para ofrecer nuevos servicios a los afiliados de la Red.	4%	2	0,08

10	Los comerciantes formalizados son familias-empresas que no tiene intención de afiliarse por los costos.	7%	1	0,07
<b>FORTALEZAS</b>				
1	La RED de la de Comercio es la agremiación con mayor número de afiliados en Santander.	4%	4	0,16
2	El portafolio de servicios de la RED contiene una serie de ventajas económicas para los afiliados con relación a la utilización de los demás servicios ofertados por la .	3%	3	0,09
3	Infraestructura de la en los diferentes municipios el área de influencia a los cuales llega la RED.	4%	4	0,16
4	Respaldo para la RED de la sombrilla Marca " de Comercio de Bucaramanga"	7%	4	0,28
5	Tarifas más bajas del mercado en servicios similares de la región	4%	3	0,12
6	La gestión de calidad hace parte de la cultura organizacional de la CCB.	4%	3	0,12
7	El personal de la Red de Afiliados Cuenta con acceso a plataformas tecnológicas adecuadas para el desarrollo de sus labores	3%	3	0,09
8	Se cuenta con aplicativos para realizar la afiliación en línea.	4%	3	0,12
9	Gran poder de negociación con sus proveedores e implementación de políticas de pronto pago.	6%	4	0,24
10	En la de Comercio se tiene una Cultura del autocontrol y el mejoramiento continuo.	3%	3	0,09
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,26</b>

Fuente: Construcción propia.

A la luz de esta calificación la RED se encuentra en un punto competitividad media. Las grandes fortalezas son su portafolio de servicios basado en los servicios que se han venido robusteciendo con el paso de los años -ad portas de cumplir su primer centenario- logrando generar una imagen a nivel nacional y departamental bastante positiva lo que el afiliado percibe como de valor al hacer parte de la RED.

Así mismo, el musculo financiero de la permite que la RED se sostenga con un volumen de 6000 afiliados aunque el mercado potencial sea mayor. De igual manera uno de los grandes desafíos (debilidad) identificado es el modelo de ventas que fruto de las indicaciones de la alta gerencia cada vez debe abarcar mayor número de afiliados, lo que demanda mayores canales de atención que

puedan dar soporte a los servicios que se necesita sean difundidos para impulsar su utilización.

Finalmente, teniendo en cuenta que el valor medio esperado como resultado de esta matriz es de 2,5 y ya que la calificación obtenida fue de 2,26 es claro que la Red de Afiliados de la CCB tiene aspectos por mejorar para poder potencializar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades.

### 3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATEGICO

#### 3.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

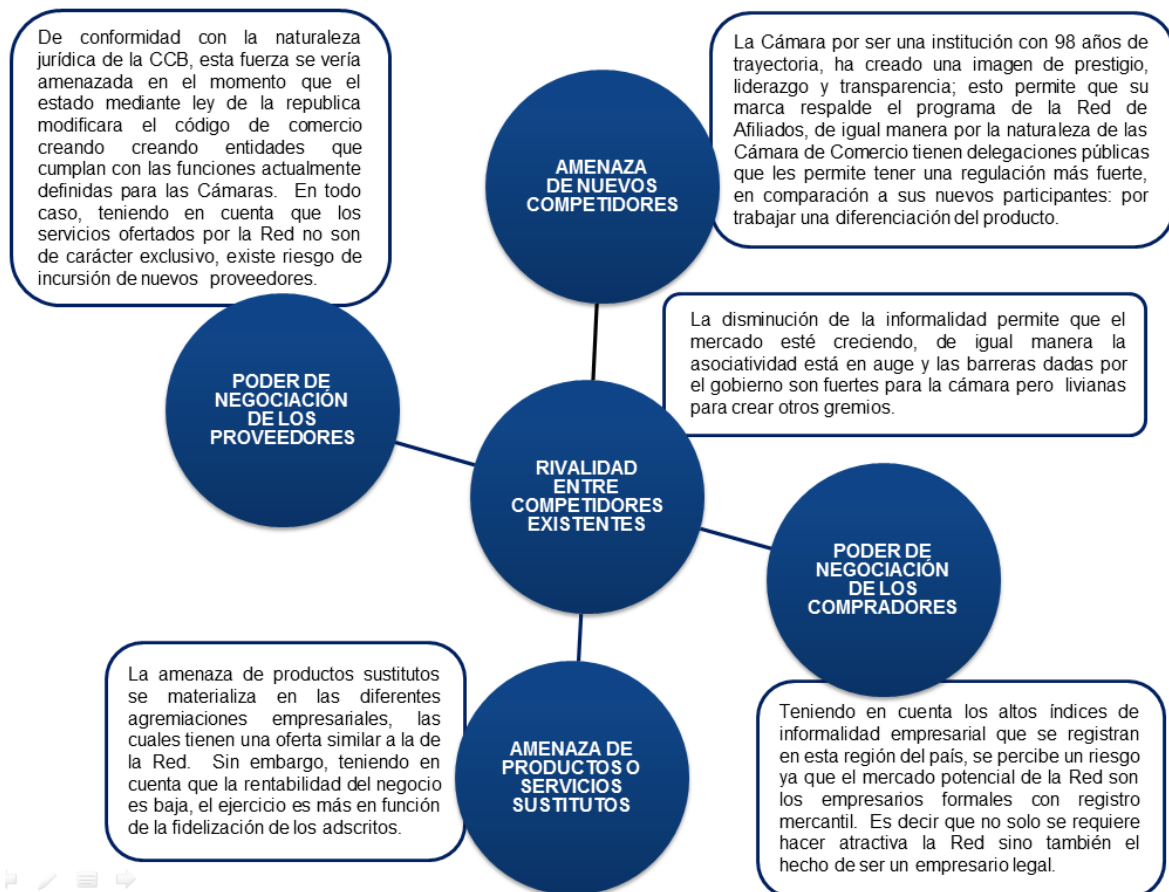


Figura 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Construcción propia.

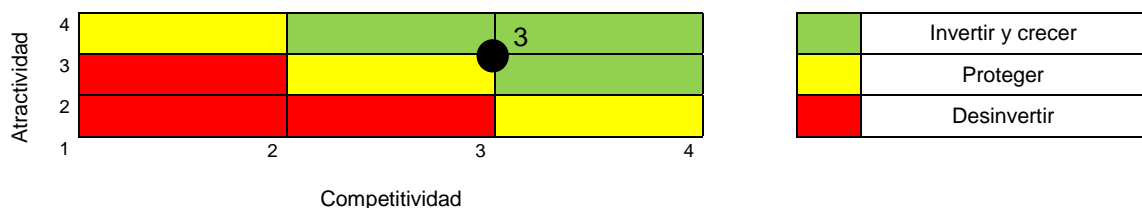
### 3.2.2. Matriz de Atractividad

Tabla 4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER							
VARIABLE	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
<b>1. AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTE</b>							
Economía a escala	Pequeña		2				Grande
Lealtad de la Marca	Baja				4		Alta
Regulación del gobierno	Baja					5	Alta
Experiencia y efectos de Aprendizaje	Fácil			3			Difícil
Diferenciación del producto	Estándar		2				Diferenciación
	NO. DE CAMPOS	0	2	1	1	1	
<b>1. AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>
<b>2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							
Crecimiento de la Industria	Baja				4		Alta
Incremento de la capacidad	Poco			3			Mucha
Restricciones gubernamentales	Poca			3			Mucha
Barreras emocionales	Bajas			3			Altas
Compromisos estratégicos	Pocos				4		Muchos
	NO. DE CAMPOS	0	0	3	2	0	
<b>2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3,4</b>
<b>3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>							
Costos de cambio de usuario	Bajo		2				Alto
Valor precio sustituto	Mucho			3			Poco
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Alta				4		Baja
Disponibilidad del producto sustituto cercano	Alta		2				Baja
	NO. DE CAMPOS	0	2	1	1	0	
<b>3. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2,2</b>
<b>4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES</b>							
Número de competidores importantes	Pocos		2				Muchas
Amenaza de integración hacia adelante del competidor	Baja				4		Alta
Contribución a la calidad de los productos los compradores	Baja				4		Alta
Amena de integración hacia atrás del competidor	Alta			3			Baja

costo del cambio del proveedor	Alto		2				Bajo
	NO. DE CAMPOS	0	2	1	2	0	
<b>4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPETIDORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>							
Contribuciones del proveedor importantes para la calidad del producto o servicio de la industria	Bajo				4		Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Baja		2				Alta
Número de proveedores importantes	Muchos				4		Pocos
Disponibilidad de productos sustitutos de los productos de los proveedores	Baja		2				Alta
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto	1					Bajo
	NO. DE CAMPOS	1	2	0	2	0	
<b>5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2,6</b>
<b>6. OTROS</b>							
Intervención del gobierno	Limitada			3			Positiva
Control a la oferta del producto	No hay					5	Existe
Vigilancia gubernamental	Débil					5	Fuerte
Consecución del talento humano	Difícil		2				Fácil
Crecimiento de la Industria	Lenta				4		Acelerada
	NO. DE CAMPOS	0	1	1	1	2	
<b>6. OTROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>3,8</b>

Fuente: Construcción propia.



**Figura 5. Resultados Análisis de Atractividad.** Fuente: Construcción propia.

Producto del análisis realizado, se obtiene la siguiente matriz, la cual se compone de nueve cuadrantes y permite ubicar la posición de la Red según lo atractivo del mercado y de conformidad con el grado de fortaleza que esta posee. De acuerdo a los factores internos y externos calificados, la Red se ubica entre los cuadrantes PROTEGER e INVERTIR Y CRECER lo que indica que debe avanzar con una

estrategia que le permita mantenerse en el mercado y potenciar/mejorar el estado actual de los servicios que ya ofrece.

### 3.2.3. Matriz de Perfil Competitivo – MPC

En esta matriz permite identificar y evaluar los principales competidores del mercado, así como sus fuerzas y debilidades:

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	VALOR	Red de Afiliados CCB		FENALCO		ACOPI		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PONDERADO	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	
1	Canales de comunicación	5%	2	0,1	2	0,1	2	0,1
2	Desconocimiento de los servicios	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
3	Permanencia de los afiliados	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
4	Priorización de sectores	3%	1	0,03	2	0,06	2	0,06
5	Cobertura fuerza de ventas	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
6	Capacidad instalada insuficiente	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
7	Trato preferencial de los afiliados	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1
8	Identidad de marca del programa	3%	2	0,06	1	0,03	1	0,03
9	Nuevos servicios a través de plataformas tecnológicas	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
10	Creación de famiempresas	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
11	Participación en el mercado	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09
12	Portafolio de servicios	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
13	cobertura área geográfica	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09
14	Reconocimiento marca nacional	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
15	Tarifas bajas	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3
16	Clima Organizacional enfocado a la calidad	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09

17	Relacionamiento con entidades estatales	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09
18	Movilidad tecnológica	2%	4	0,08	3	0,06	3	0,06
19	Poder de Negociación con sus proveedores	5%	4	0,2	3	0,15	3	0,15
20	Mejoramiento continuo en los programas	2%	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>2,7</b>	<b>43</b>	<b>2,0</b>	<b>42</b>	<b>1,9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Construcción propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos al comparar la Red de Afiliados de la CCB con sus competidores directos, se evidencia que debe fortalecer el manejo de canales de comunicación y la eficiencia de los servicios ofertados, así como trabajar para lograr la fidelización de los afiliados que posee en la actualidad pues debido a su volumen no logra establecer la relación requerida con ellos y lo que inicialmente es una ventaja, termina convirtiéndose en una desventaja ante FENALCO y ACOPI.

Aspectos como el desconocimiento de los servicios por parte de los afiliados, la falta de servicio preferencial y la aplicación del decreto 898 a los afiliados que no renueven la matrícula mercantil, hace que se desafilien de manera masiva gran cantidad de adscritos a la Red. Sin embargo, se observa una gran fortaleza de la Red frente a su competencia son las bajas tarifas que maneja, lo que a su vez permite la masificación de los servicios ofertados. De igual manera el poder de negociación con sus proveedores hace que pueda crear alianzas con los mejores a unas tarifas preferenciales sin bajar la calidad del servicio.

### 3.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

#### 3.3.1. Marco PESTEL



PESTEL	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>POLITICO</b>	<p>Vigencia de la Ley 1429 de 2010, según la cual el estado promueve mecanismos para apoyar a los empresarios a través de s de Comercio y otras entidades.</p> <p>Existencia de COMFECÁMARAS como plataforma para definir lineamientos y políticas camerales.</p> <p>Poder de negociación para establecer Alianzas Publico Privadas (APP) así como acuerdos de Cooperación Internacional.</p> <p>La inversión proyectada en Santander suma los 6 billones USD, cifra que impacta positivamente en la generación de empleo y mejoramiento de infraestructura vial.</p>	<p>Si bien la cultiva buenas relaciones con los diferentes organismos estatales y entes territoriales, siempre existe una amenaza ante los cambios de Administración Municipal y Departamental ya que se desconoce la voluntad política que estos tengan para trabajar de manera conjunta en los asuntos que así lo requieran.</p>
<b>ECONOMICO</b>	<p>Santander se caracteriza por ser un departamento comercial, en sus ciudades principales se ofrecen servicios especialmente en las áreas de salud, educación y financiera con un desarrollo importante de las industrias de calzado, confección, alimentos y joyería.</p> <p>Según el DANE desde 2000 a 2011 Santander es la región que más ha crecido, entre las cinco principales regiones del país, a un ritmo promedio anual del 4,5%.</p> <p>Esta situación se refleja en el PIB, lográndose una participación nacional superior al 6%.</p> <p>A nivel de emprendimiento en promedio 9000 empresas nuevas fueron creadas en 2011, siendo el 99.4% microempresas.</p>	<p>Existe una afianzada cultura de ocupación informal e informalidad empresarial en la región, o que afecta tanto a la CCB como a la Red ya que su público objetivo son aquellas empresas que se encuentran en el marco de lo legal.</p> <p>Aunque el volumen de emprendimiento en promedio es de 9000 empresas nuevas creadas por año, el porcentaje de sobrevivencia de las mismas es del 55% aprox. desde 2007 a la fecha.</p> <p>Si bien hay muchas oportunidades a nivel de TLCs, la jurisdicción de la CCB (y por ende de su Red de Afiliados) es definida por la Superintendencia de Industria y Comercio. En este sentido y hasta tanto no cambien las disposiciones normativas el negocio de la CCB no se enfoca en actividades relacionadas con el Comercio Exterior pero si en la promoción de dichas actividades entre sus clientes y afiliados.</p>
<b>SOCIAL</b>	<p>La CCB y por ende la Red, tiene presencia física en un total de 8 municipios del Departamento de Santander, cuatro de ellos correspondientes al área metropolitana de Bucaramanga, siendo esta ultima la ciudad que condensa la mayor cantidad de habitantes del departamento –y también de inscritos y afiliados a la .</p>	<p>El empresario “tradicional” del Santander suele tener grandes debilidades a nivel de educación formal y no formal relacionada.</p> <p>El empresario no le da la prioridad requerida a la renovación de la matrícula mercantil y en muchos casos percibe la afiliación a la Red de Afiliados de la CCB como un bien suntuoso.</p>

	De los profesionales que egresan cada año Santander cerca del 29% se forman en ingenierías y esto indica que hay un gran volumen de capital humano dispuesto a trabajar en el mercado, aunque también quiere decir que hay personal capacitado para innovar y desarrollar negocios.	
<b>TECNOLOGICO</b>	Nuevos desarrollos tecnológicos para aprovechar en la implementación de servicios virtuales. La CCB se ha fortalecido en la implementación de software y tecnologías para optimizar sus procesos internos y de cara al registrado y afiliado.	Alto costo y rotación de las tecnologías vigentes. Aunque Santander actualmente cuenta con uno de los niveles de cobertura de TICs más alto del país, existe mucho analfabetismo virtual a nivel de los empresarios lo que dificulta la implementación de una oferta de servicios virtuales.
<b>ECOLOGICO</b>	La estandarización de lineamientos ambientales a nivel empresarial. Actualmente la CCB no se encuentra certificada.	Falta de conciencia ambiental de los empresarios y personas del común.
<b>LEGAL</b>	Artículos: 92 del Código de Comercio 33 del Código de Comercio: 5 del Decreto 898 del 2002 6 del Decreto 898 del 2002	Emisión de nuevas leyes o modificación de las leyes ya existentes, que puedan llegar a debilitar el sistema Cameral.

Fuente: Construcción propia.

### 3.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Esta matriz contiene la evaluación de factores externos definidos mediante la asignación de un peso específico que varía de 0% a 100% el cual explica la incidencia que tiene el factor sobre el éxito de la Red, así como la calificación de cada factor de conformidad con la siguiente escala:

Amenaza Menor	Amenaza Mayor	Oportunidad Menor	Oportunidad Mayor
1	2	3	4

**Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos.**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>				
	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION (PESO) O VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Los precios de afiliación de la competencia (asociaciones gremiales)	3%	1	0,03
2	Servicio personalizado en las diferentes asociaciones por que el número de sus afiliados es más pequeño	8%	2	0,16
3	Normativa vigente para la afiliación a la RED (Decreto 898 de 2002 y el Art. 92 del Cód. de Comercio) según la cual hay una serie de requisitos que deben cumplirse con rigurosidad para poder ser afiliado a la RED de la .	5%	2	0,1
4	Renovación a tiempo de la Matricula Mercantil de las empresas ya afiliadas a la RED de la (Art. 33 del Cód. de Comercio y Decreto 898 de 2002)	8%	2	0,16
5	Informalidad empresarial en el área de influencia de la RED de la .	8%	2	0,16
6	Alta sensibilidad de la a las Políticas Gubernamentales del gobierno de turno (Alcaldías, Gobernación y Nacional)	3%	1	0,03
7	Cambio de junta directiva cada dos años ( por elecciones)	3%	1	0,03
8	Analfabetismo virtual	5%	2	0,1
9	Falta de Educación del Empresario	5%	2	0,1
10	Vulnerabilidad ataques informáticos	2%	1	0,02
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Necesidades de capacitación de los empresarios	8%	3	0,24
2	Mercado potencial empresas con Registro Mercantil Vigente susceptibles de afiliación a la RED de la .	9%	3	0,27
3	Tasa de creación de nuevas empresas formales (tendencias de emprendimiento) en el área de influencia de la .	5%	3	0,15
4	Posibilidad de ofertar nuevos servicios a partir de nuevas plataformas tecnológicas disponibles.	4%	3	0,12
5	Percepción de la ciudad de Bucaramanga (área de influencia) como confiable para el montaje de nuevos negocios y de inversión extranjera.	4%	4	0,16
6	Crecimiento económico de la ciudad de	8%	4	0,32

	Bucaramanga (área de influencia)			
7	Grandes proyectos en el área de influencia (Hidroeléctrica del río Sogamoso, Remodelación de la refinería-Ecopetrol, 3 nuevas Zonas Francas, Represa de Bucaramanga, Parque Industrial Guatiguará y otros proyectos de carácter metropolitano)	4%	3	0,12
8	Tratados de libre comercio	3%	3	0,09
9	Aperturas de zonas francas	2%	4	0,08
10	Nuevos desarrollos tecnológicos	3%	3	0,09
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,53</b>

Fuente: Construcción propia.

La MEFE permite evidenciar en primera instancia que el sector correspondiente a las s de Comercio es altamente susceptible a la normativa vigente, disposiciones legales y demás políticas gubernamentales de orden local o nacional.

Así mismo, se observa que aunque la se constituye como un ente promotor del desarrollo regional y de los grandes proyectos enunciados como oportunidades en la MEFE, este trabajo no se refleja de manera directa en el EBITDA de la RED de Afiliados de la .

Ahora bien, la tasa de informalidad de empresarial aunque es un factor (amenaza) de suma importancia para el sector, no impacta en la misma proporción sobre la RED ya que gran cantidad de estas empresas informales dada su tamaño, actividad económica y composición no son objeto de afiliación a la Red.

Finalmente, teniendo en cuenta que el valor medio esperado como resultado de esta matriz es de 2,5 y la calificación obtenida fue de 2.53, es claro que la Red de la debe fortalecer la manera en que enfrenta las amenazas y hacer un mejor aprovechamiento de las oportunidades del sector.

## CAPITULO 4

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

##### *Situación Actual*

En la actualidad, la CCB cuenta con cuatro Unidades Estratégicas de Negocio, más de 50.000 empresas inscritas - mostrado en los últimos años un crecimiento en constitución de empresas que oscila entre el 8% y el 10% y una tasa de mortandad del 45%-, y tiene una presencia física en un total de 8 municipios del Departamento de Santander. Sin embargo, se ha podido evidenciar que la cantidad de empresas pertenecientes dicha *Red* corresponde aproximadamente al 10% del total de las inscritas a la CCB. Este hecho resulta determinante para la descripción del problema que se busca abordar en este trabajo de grado.

TAMAÑO DE EMPRESAS POR ACTIVO (Miles de Millones)	ANTIGÜEDAD DE LA AFILIACIÓN											
	0-5 AÑOS	6-10 AÑOS	11-15 AÑOS	16-20 AÑOS	21-30 AÑOS	31-40 AÑOS	41-50 AÑOS	51-60 AÑOS	61-70 AÑOS	71-80 AÑOS	81-90 AÑOS	96 AÑOS
530 MII en adelante	93	95	99	75	120	77	22	13	7	2	1	0
529 MII hasta 160MII	69	51	31	26	35	9	9	1	0	0	0	0
160MII hasta 10MII	481	165	96	82	78	16	4	1	0	0	0	0
10MII hasta 0	980	480	210	101	33	7	1	0	0	0	0	0

**Tabla 7. Distribución de las empresas Afiliadas según su Antigüedad.** Fuente: Construcción propia, según información suministrada por el Observatorio Compite 360.

##### *Consideraciones*

Que el porcentaje de afiliados sobre inscritos sea tan bajo, permite afirmar que existe un reto para la institución en lo relacionado con la captación de empresas afiliadas, pero si se observa la tabla 7 es posible observar que son pocas las empresas afiliadas que permanecen en la Red por periodos de tiempo

prolongados, lo que conduce inmediatamente a la pregunta ¿Por qué se desafilian las empresas de la Red?

MOTIVO DE DESAFILIACIÓN	TOTAL	%
Por error operativo en la CCB	7	0,39%
Cambio de domicilio	3	0,17%
Cambio de razón social	1	0,06%
Cancelación matrícula mercantil	64	3,57%
Liquidación de la empresa	5	0,28%
Traslado de domicilio	8	0,45%
Falta de presupuesto	19	1,06%
No cumplió con las expectativas	7	0,39%
No desea los servicios	13	0,72%
No usa los servicios	47	2,62%
Por no pago de la cuota de afiliación	554	30,88%
Por no renovación de la matrícula mercantil	1073	59,81%
<b>EMPRESAS DESAFILIADAS 2011</b>	<b>1794</b>	

**Tabla 8. Motivos de desafiliación.** Fuente: Mantilla Santarelli, “Análisis del comportamiento, creencias y expectativas de los miembros de la Red de Afiliados de la CCB”,

A partir de un estudio realizado por la firma regional Mantilla Santarelli en el año 2011, se logró identificar sobre una muestra aleatoria de 70 empresas ex afiliadas que si bien la oferta de valor de la *Red de Afiliados* se ajustaba a sus necesidades, más del 75% de los encuestados consideraba los servicios ofrecidos como costosos e innecesarios, encontrándose que de las 1.794

empresas que se desafiliaron de la Red en el año 2011 representaron la pérdida bastante significativa de los afiliados, y esta situación que ha sido similar durante los años recientes, situación que evidencia sin lugar a dudas la magnitud del problema y pone en riesgo la supervivencia de la Red de Afiliados de la CCB en el largo plazo.

#### 4.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriormente formuladas, con este trabajo se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Bajo las condiciones actuales, es sostenible la Red de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga? ¿Es posible incrementar el volumen de empresas pertenecientes a la Red? ¿Cuál sería la Propuesta de Valor más acertada para que las empresas afiliadas permanezcan en la Red con el transcurrir del tiempo?

### **4.3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Este proyecto se fundamenta en la necesidad identificada por la Dirección de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga de definir mecanismos que permitan garantizar la sostenibilidad de la *Red de Afiliados* y la fidelización de las empresas pertenecientes a la misma.

Este trabajo contribuye a subsanar inicialmente dicha necesidad, a partir de la construcción de un Plan Estratégico formal para la Dirección de Afiliados; basado en la revisión de distintas técnicas y herramientas de planificación estratégica que permitan establecer alternativas para mejorar el rendimiento de la misma. Esto permitirá en primera instancia hacer un diagnóstico de la *Red*, y así darle dirección y alineación con los propósitos institucionales; además de entender los factores críticos para lograr la fidelización de los afiliados y prolongar su periodo de permanencia, convirtiéndose así en una herramienta útil para gestiones futuras.

Para efectos del desarrollo de este proyecto de grado, se ha definido un horizonte temporal de cinco años correspondiente al periodo 2013 – 2018.

## CAPITULO 5

### ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

#### 5.1. ANALISIS DE VARIABLES ESTRATEGICAS

A continuación se presenta la descripción de las variables críticas para el cambio:

Tabla 9. Relación de Variables.

VARIABLES INTERNAS			
VARIABLE	SHORT LABEL	DEFINICION	DESCRIPCIÓN ESTADO ACTUAL
Segmentación afiliados	SEGAFIL	Clasificación de empresarios	La Red dirige la mayoría de sus esfuerzos a ciertos sectores económicos y por ende desatiende los demás.
Cobertura	COBER	Área geográfica designada por la superintendencia	La CCB cuenta con infraestructura en cada uno de los municipios de su área de influencia, sin embargo la Red no llega a estos municipios con la efectividad deseada.
Canales de comunicación	CCOM	Medios por los cuales la CCB se comunica con las diferentes audiencias	La Red cuenta con el soporte de la CCB para el manejo de medios y desarrollo de campañas relacionadas, sin embargo no se logra comunicar efectivamente la información a la totalidad de los afiliados.
Confiabilidad de la información	INFO	Métodos de seguridad que maneja la CCB para la información	En la actualidad la CCB cuenta con diferentes con diversas modalidades de seguridad de los documentos e información.
Calidad en la prestación de los servicios ofertados	CALI	certificación ISO 9000	El proceso cuenta con la certificado por la ISO 9000 y constantemente se realizan auditorias para seguimiento y control del mismo.
Solidez Financiera	SFIN	Recursos económicos con los que cuenta la CCB.	Por su misma naturaleza la cuenta con una solidez y liquidez financiera.
Competencias del talento humano	PCAP	Talento humano de la CCB	La CCB posee un programa de capacitación para el talento donde se evalúan las



			competencias del personal vs los valores corporativos.
Portafolio de servicios	PORT	Servicios y beneficios ofrecidos a los afiliados de la CCB	El portafolio de servicios de la Red contiene una gama amplia de servicios y aunque estos no son realmente innovadores representan una serie de ventajas económicas para los afiliados con relación a los empresarios con registro mercantil.
Tarifa de afiliación	TARIFA	Costo de la afiliación	Actualmente la Red maneja las tarifas más bajas del mercado en servicios similares de la región
Clima Organizacional	CLIMAO	Ambiente de trabajo	La gestión de calidad hace parte de la cultura organizacional de la CCB y por ende de la Red.
Plataformas tecnológicas	TECH	Plataformas con las que cuenta la Red de Afiliados	El personal de la Red de Afiliados Cuenta con acceso a plataformas tecnológicas adecuadas para el desarrollo de sus labores tales como aplicativos de cartera, de afiliados, registro mercantil, CRM
Personalización de servicios	SPERS	Servicios dirigidos a cada segmento	Atención/servicio personalizado para el afiliado. Conforme al MPC, este aspecto es débil para el caso de la Red de la CCB.
Niveles de participación	APAT	Las diferentes unidades de la , no prestan el apoyo requerido ni un trato diferencial los afiliados de la red	En la CCB hay cierta apatía por el programa de la Red de Afiliados, es decir que no se cuenta con el apoyo requerido de las demás áreas para ofrecerle un trato especial al afiliado.
Servicio preferencial UEN Registro	SPREF	No hay servicio preferencial en los servicios Registro	La en la UEN de Registro e Infomediación con la cual la Red interactúa de manera constante no cuenta con políticas claras para prestarle servicio preferencial para los afiliados a la Red.
Poder de Negociación con sus proveedores	PROV	Políticas para el manejo y pago de proveedores	La Red tiene un alto poder de negociación con relación a sus proveedores debido al respaldo de la y a la implementación de políticas de pronto pago.
Cambio Junta Directiva	JUNTAD	Cambios institucional es en la dirección debido a que cada dos años hay elecciones	El cambio de Junta Directiva cada dos años (por elecciones) implica grandes cambios en las políticas internas y de inversión de la CCB, lo que impacta directamente sobre la Red.

Diferenciación	DIF	Beneficios percibidos por parte del afiliado a la Red versus el matriculado	Es importante que el comerciante identifique la diferencia entre estar inscrito en Cámara y estar afiliado a la CCB.
Marca ""	SOMBR	Respaldo de la Marca institucional a la Red	La Red se beneficia del efecto sombra de la marca " de Comercio de Bucaramanga" no solo con el respaldo económico e infraestructura, sino que desde el punto de vista de los usuarios esto aumenta la percepción de confiabilidad.
Alianzas estratégicas	AE	Posibilidad de la red de mantener sus aliados vigentes y fidelizar y mantener nuevos aliados	Dado que la de comercio de Bucaramanga es un líder gremial regional, es buscado por muchas empresas para realizar alianzas que busca como resultado tener mayor respaldo en los proyectos que se realizan en Santander
Sistema de Gestión de calidad	SGC	Certificación en proceso de Servicio.	La Cámara de Comercio tiene la certificación ISO 9000 la cual da el aval que sus procesos cumplen con los estándares de calidad para ofrecer el mejor servicio a sus empresarios.
VARIABLES EXTERNAS			
VARIABLE	SHORT LABEL	DEFINICION	DESCRIPCIÓN ESTADO ACTUAL
Permanencia	PAFIL	Solicitudes de permanencia y renovaciones	Se desafilian de manera masiva por no renovar su matrícula mercantil y pagar su cuota de afiliación antes del 31 de Marzo de cada año tal y como lo estipula el decreto 898/02 y art.92 Código de Comercio
Nivel de conocimiento de los servicios ofertados	DESPORT	Que los afiliados conozcan el portafolio de servicios	Los afiliados desconocen buena parte del portafolio de servicios/programas ofrecidos por la Red.
Tiempos de renovación de la matrícula mercantil	REMAT	Renovación de los servicios de afiliación: Renovación Matrícula y Renovación de Afiliación	La renovación a tiempo de la Matrícula Mercantil de las empresas ya afiliadas a la Red de la (Art. 33 del Cód. de Comercio y Decreto 898 de 2002) es un factor clave para la permanencia y/o continuidad de un afiliado en la Red.
Identificación de la marca Red de Afiliados	RED	Identificar visualmente a la red de afiliados	La Marca Red de Afiliados sea identificada visualmente como la agremiación mas importante a nivel regional por el publico en

			general.
Participación en el mercado	PMERC	segmento del mercado que participan de la Red de Afiliados	La agremiación en Santander con mayor número de afiliados; el liderazgo se debe mantener.
Normativa vigente	LEY	Normas otorgadas por la ley	Normativa vigente para la afiliación a la RED (Decreto 898 de 2002 y el Art. 92 del Cód. de Comercio) según la cual hay una serie de requisitos que deben cumplirse con rigurosidad para poder ser afiliado a la RED de la .
Emprendimiento	EMPR	Creación de nuevas empresas	Programas e instituciones que facilitan la creación de nuevas empresas formales (tasas de emprendimiento) en el área de influencia de la .
Informalidad Empresarial	INFE	empresas que tienen actividad mercantil sin estar debidamente avaladas por los entes territoriales	Bucaramanga y su área metropolitana cuentan con uno de los niveles más altos de informalidad empresarial en el país lo cual afecta directamente el volumen de empresas con registro mercantil y en consecuencia el mercado de la Red.
Famiempresas	FAMI	Creación de famiempresas	Gran parte de las empresas que se encuentran formalizadas son famiempresas y estas perciben el estar inscritos a la Red de Afiliados como un gasto extra.
Política	POLI	Cambio de políticas tales como la ley 1429	Alta sensibilidad de la a las Políticas Gubernamentales del gobierno de turno (Alcaldías, Gobernación y Nacional)
Analfabetismo virtual	ANALF	poca familiaridad del empresario con las nuevas tecnologías	Un gran volumen de empresarios de la región es analfabeta virtual lo que dificulta la implementación de servicios de este tipo
Educación al empresario	EDU	el 80% de los empresarios no han terminado su bachillerato	Se ha evidenciado que el empresario tradicional de la región no cuenta con la educación y/o capacitación suficiente en temas específicos de provecho para su negocio. Tanto la como la Red ofrecen programas de educación formal y no formal.
Mercado potencial	EMPREG	Número de empresas inscritas en el registro mercantil	El universo de empresas que cuentan con Registro Mercantil ante la de Comercio se constituye como el mercado de empresas susceptibles de afiliación a la Red de la . Actualmente solo el 10% del total de

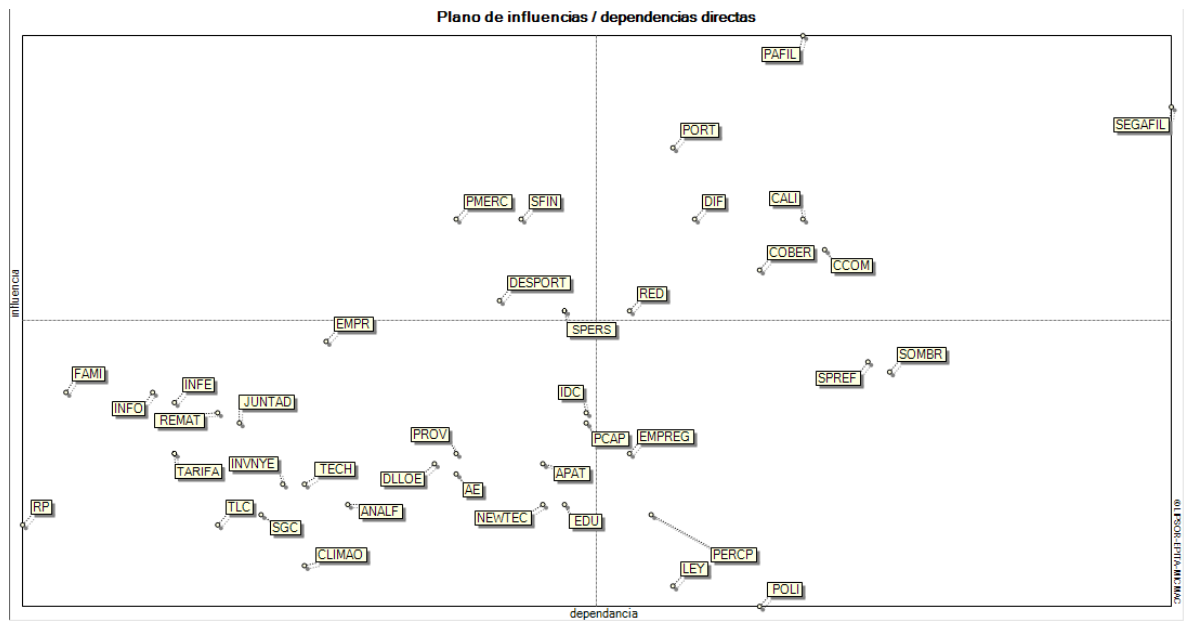
			empresas con registro se encuentran afiliadas.
Percepción de la región	PERCP	liderazgo en la region	Percepción de la ciudad de Bucaramanga (y su área de influencia) como confiable para el montaje de nuevos negocios y de inversión extranjera.
Desarrollo económico de la región	DLLOE	crecimiento AMB	Crecimiento económico de la ciudad de Bucaramanga (y su área de influencia)
Inversión nacional y extranjera en la región	INVNYE	Inversión económica en la región	Grandes proyectos en el área de influencia (Hidroeléctrica del río Sogamoso, Remodelación de la refinería-Ecopetrol, 3 nuevas Zonas Francas, Represa de Bucaramanga, Parque Industrial Guatiguará y otros proyectos de carácter metropolitano)
TLCs	TLC	Tratados de libre comercio	La entrada en vigencia de nuevos tratados de libre comercio, en particular el suscrito con los Estados Unidos cambia las reglas de juego para muchas empresas de la región.
Acceso a tecnología	NEWTEC	Plataformas tecnológicas para los empresarios	Posibilidad de acceso a nuevos desarrollos tecnológicos que se traduzcan en la oferta de nuevos servicios
Intensidad de la competencia	IDC	Presencia de competidores en el mercado regional	Presencia y agresividad de los competidores en el mercado
Riesgo país	RP	Impacto de los grupos al margen de la ley sobre el sector/región	Se define como el peligro que en el que se puede incurrir al ofrecer un servicio o beneficio la CCB dado el conflicto de orden público que vive el país

Fuente: Construcción propia.

Posteriormente, se ingresaron las variables al software y con el propósito de evaluar si existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j* se asignan las siguientes calificaciones según el caso: (0) si no hay, en el caso contrario, si esta relación de influencia directa es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). A continuación se presenta la matriz motricidad e influencia. Con la aplicación de la misma, se espera obtener como resultado la determinación de las variables estratégicas para la Red de Afiliados.

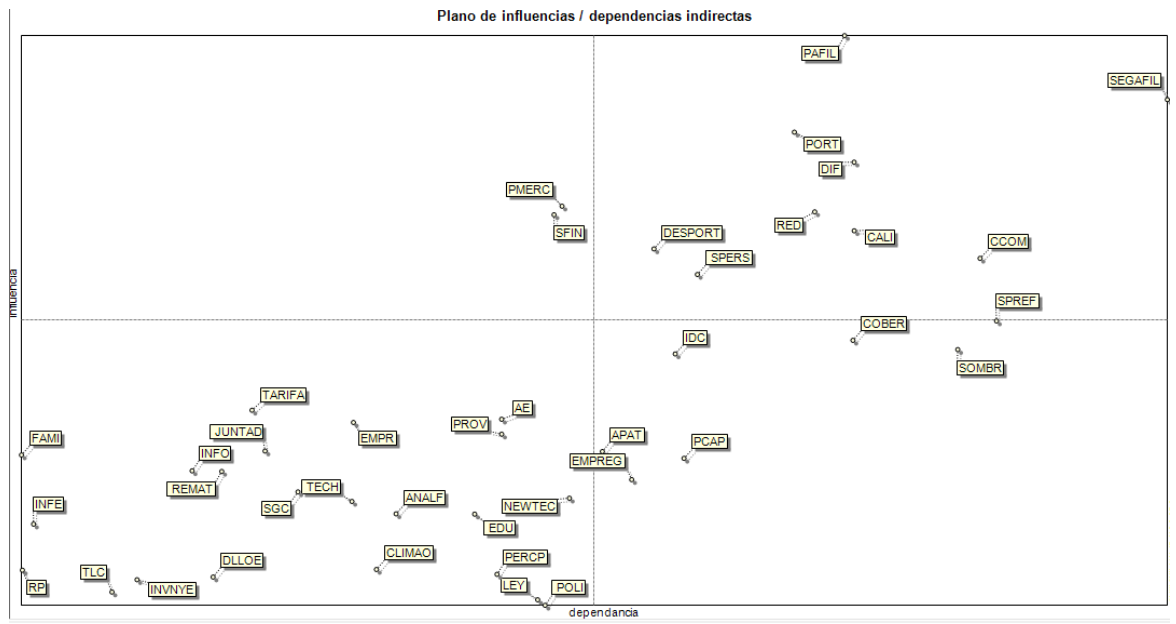


**Figura 6. Plano de influencias directas**



Una vez aplicada la matriz de impacto cruzado, se obtuvo como resultado la determinación de las variables estratégicas para la Red de Afiliados ubicadas según la gráfica de influencias directas en el cuadrante superior derecho. Así mismo, a continuación se presenta el plano de influencias indirectas:

**Figura 7. Plano de influencias indirectas**



**Tabla 11. Resultado Matriz MIC-MAC**

	VARIABLE	SHORT LABEL	MOTRICIDAD	INFLUENCIA
1	Segmentación afiliados	SEGAFIL	54	57
2	Permanencia	PAFIL	61	40
3	Cobertura	COBER	38	38
4	Canales de comunicación	CCOM	40	41
5	Confiable de la información	INFO	26	10
6	Calidad en la prestación de los servicios ofertados	CALI	43	40
7	Solidez Financiera	SFIN	43	27
8	Competencias del talento humano	PCAP	23	30
9	Portafolio de servicios	PORT	50	34
10	Tarifa de afiliación	TARIFA	20	11
11	Clima Organizacional	CLIMAO	9	17
12	Plataformas tecnológicas	TECH	17	17
13	Personalización de servicios	SPERS	34	29
14	Desconocimiento de los servicios ofertados	DESPOPT	35	26
15	Niveles de participación	APAT	19	28
16	Servicio preferencial UEN Registro	SPREF	29	43
17	Poder de Negociación con sus proveedores	PROV	20	24
18	Cambio Junta Directiva	JUNTAD	23	14
19	Tiempos de renovación de la matrícula mercantil	REMAT	24	13
20	Diferenciación	DIF	43	35
21	Identificación de la marca Red de Afiliados	RED	34	32
22	Participación en el mercado	PMERC	43	24
23	Normativa vigente	LEY	7	34
24	Marca ""	SOMBR	28	44
25	Emprendimiento	EMPR	31	18
26	Informalidad Empresarial	INFE	25	11
27	Famiempresas	FAMI	26	6
28	Política	POLI	5	38
29	Analfabetismo virtual	ANALF	15	19
30	Educación al empresario	EDU	15	29
31	Universo de empresas registradas	EMPREG	20	32
32	Percepción de la región	PERCP	14	33
33	Desarrollo económico de la región	DLLOE	19	23

34	Inversión nacional y extranjera en la región	INVNYE	17	16
35	TLCs	TLC	13	13
36	Acceso a tecnología	NEWTEC	15	28
37	Intensidad de la competencia	INTCOM	24	30
38	Riesgo país	RPAIS	13	4
39	Alianzas estratégicas	ALIA	18	24
40	Sistema de Gestión de calidad	SGC	14	15
Fuente: Elaboración propia			<b>1033</b>	<b>1032</b>

**Tabla 12. Variables Estratégicas**

	VARIABLES ESTRATEGICAS	SHORT LABEL
1	Segmentación afiliados	SEGAFIL
2	Permanencia	PAFIL
3	Canales de comunicación	CCOM
4	Calidad en la prestación de los servicios ofertados	CALI
5	Portafolio de servicios	PORT
6	Personalización de los servicios	SPERS
7	Desconocimiento de los servicios ofertados	DESPORT
8	Servicio preferencial UEN Registro	SPREF
9	Diferenciación	DIF
10	Identificación de la marca Red de Afiliados	RED

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO

Después de obtener las variables estratégicas, a continuación se presenta una definición general de cada uno de los factores:

**Tabla 13. Identificación de los factores de cambio.**

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Segmentación afiliados	
En qué consiste?	La CCB dirige la mayoría de sus esfuerzos a ciertos sectores económicos y por ende desatiende los demás, en el universo de empresas inscritas es importante identificar los diferentes segmentos del mercado a



	abordar con los servicios ofertados por la Red.
Como se manifiesta?	A través de una investigación de mercados que identifique el perfil de empresario que desee vincularse a la Red de Afiliados y a su vez quiera utilice los servicios del mismo.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de empresas afiliadas identificadas del segmento/ número de empresas inscritas afiliadas identificadas del segmento.
Que tendencia presenta este factor?	La tendencia es a microsegmentar.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que la Red no cuente con la capacidad operativa y recursos suficientes para atender cada segmento.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	La identificación de los perfiles del afiliado de cada segmento, permitirá el diseño de dirigidos específicamente para cada uno de ellos.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Permanencia	
En qué consiste?	En la continuidad año a año de los empresarios vinculados a la Red, renovando la matricula mercantil y pagando su cuota de afiliación antes del 31 de Marzo de cada año.
Como se manifiesta?	A través de la renovación de la matricula mercantil y cuota de afiliación antes del 31 de marzo.
Como se podría medir cada manifestación?	Afiliados del periodo anterior/ afiliados renovados a 31 de Marzo del año actual
Que tendencia presenta este factor?	Estadísticamente, se observa una polaridad ya que en la actualidad el 50% de los empresarios permanece afiliado durante 10 años, y el 50% durante solo un año.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La costumbre mercantil de los empresarios.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Al aumentar la permanencia de los afiliados en la Red, se mejora la reputación de los servicios ofertados por la misma.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Canales de Comunicación	
En qué consiste?	Hace referencia a los medios de comunicación que tiene la para relacionarse con los empresarios, afiliados y comunidad en general.
Como se manifiesta?	Redes Sociales, página web, teléfono, front y puntos de atención.
Como se podría medir cada manifestación?	Actualmente no se realizan mediciones. Sin embargo, se puede medir calculando el tráfico de cada canal, en el presencial a través del digiturno, en la web a través del número de visitantes; y a nivel telefónico de las llamadas

	entrantes y salientes.
Que tendencia presenta este factor?	Los medios virtuales, se constituyen como herramientas que permiten no solo dar a conocer los servicios sino como plataformas para acceder a los mismos.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Es clave que el personal a cargo de estos canales, la "línea de fuego" conozca de primera mano la información suficiente para atender las inquietudes de los usuarios.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Es el medio por el cual podemos interactuar con los clientes, realizar la pre-venta, la venta y las post-venta.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Calidad en la prestación de los servicios ofertados	
En qué consiste?	Medir la satisfacción del usuario
Como se manifiesta?	A través de encuestas de satisfacción y a través de la "recompra" de los servicios, en este caso también mediante la permanencia en la Red.
Como se podría medir cada manifestación?	A través de la tabulación de las encuestas y el análisis.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Si no se tiene una evaluación clara, no podrá traer datos que enriquezcan el proceso.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Ayuda a conocer la percepción del usuario.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Portafolio de servicios	
En qué consiste?	Hace referencia al conjunto de servicios que se ofrece al empresario que se vincula a la Red.
Como se manifiesta?	Se publican en la página web, en los brochure que contienen información relacionada con el portafolio de servicios de la CCB.
Como se podría medir cada manifestación?	Medir el grado de utilización de los productos y servicios
Que tendencia presenta este factor?	Si no es atractivo el portafolio y no lo usan, y difícilmente renuevan su afiliación
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La baja utilización de los servicios por parte de los afiliados.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	El portafolio de servicios adecuado, y direccionado para los segmentos estratégicos identificados será la principal herramienta para asegurar la permanencia de los afiliados a la Red.

<b>IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>Nombre del Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fuerza de Ventas</b>	
En qué consiste?	Tener personal idóneo, capacitado y suficiente para realizar la vinculación masiva de empresarios a la de Comercio.
Como se manifiesta?	A través del número de vinculación de afiliados nuevos.
Como se podría medir cada manifestación?	Número de empresas vinculadas nuevas/Meta trazada.
Que tendencia presenta este factor?	Es necesario tener personal y equipos idóneos para la vinculación masiva de los empresarios
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que el personal no esté capacitado y las herramientas no sean las óptimas para realizar la labor
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Alta, es clave para lograr la vinculación de los nuevos empresarios.

<b>IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>Nombre del Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Personalización de servicios</b>	
En qué consiste?	Crear una afinidad con el cliente de tal manera que sea única y directa con la entidad prestadora del servicio.
Como se manifiesta?	Es necesario conocer dentro de la empresa afiliada quien es el que utiliza nuestros servicios.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de servicios prestados/número de usuarios
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El no poseer la información suficiente acerca del afiliado y de sus hábitos de consumo, con relación a nuestros servicios.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Este es un factor que permitirá la diferenciación con la oferta de servicios de otras agremiaciones.

<b>IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO</b>	
<b>Nombre del Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Desconocimiento de los servicios ofertados</b>	
En qué consiste?	En medir la falta de conocimiento de los servicios por parte de los empresarios vinculados a la Red.
Como se manifiesta?	En el grado de utilización de los servicios ofertados por desconocimiento.
Como se podría medir cada manifestación?	A través de la encuesta de conocimiento de productos y servicios.
Que tendencia presenta este factor?	Actualmente, buena parte de los afiliados manifiesta que no utiliza algunos de los servicios ofertados por la Red debido a que no los conoce.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El no medir esta variable intensifica la probabilidad de desafiliación.

Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	La oportuna divulgación de los servicios que la Red oferta, propiciará el que los afiliados hagan uso de los mismos con mayor frecuencia, percibiendo mayor valor en la afiliación a la Red.
---	--

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
<b>Servicios preferenciales UEN Registro</b>	
En qué consiste?	En tener servicios preferenciales para los afiliados en la Unidad de Registro Mercantil.
Como se manifiesta?	Actualmente los afiliados no cuentan con servicio preferencial al realizar trámites en la Unidad de Registro Mercantil, lo que genera descontento dentro de los mismos.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de servicios preferenciales al afiliado/ número de servicios para el registro publico
Que tendencia presenta este factor?	Los afiliados manifiestan su inconformidad al no tener servicio preferencial en los trámites relacionados con el registro.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Los limites estipulados por la normativa vigente.
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Aunque esta es una solicitud reiterada de los empresarios que se encuentran afiliados, no determina su vinculación a la Red.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
<b>Diferenciación</b>	
En qué consiste?	Crear modelo de atención que cree la diferencia entre un empresario afiliado y el que no lo es.
Como se manifiesta?	A través de atributos en los servicios prestados.
Como se podría medir cada manifestación?	Numero de servicios preferenciales al afiliado/ número de servicios prestados por la CCB para los empresarios en general.
Que tendencia presenta este factor?	Alto, al empresario sentir la diferenciación, hace posible su permanencia en la red de afiliados
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Que los dueños de producto de de comercio no estén dispuestos a conceder diferenciación en los servicios de
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Alta, cambiaría el ciclo de negocio y la permanencia de los usuarios en la red de afilados.

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE CAMBIO	
Nombre del Factor	Descripción
Identificación de la marca Red de Afiliados	
En qué consiste?	En que el nombre de la Red de Afiliados y su logo, sean reconocidos por los empresarios afiliados o no.
Como se manifiesta?	Los empresarios creen ser todos afiliados a la CCB cuando en realidad son inscritos o matriculados, diferente de ser afiliado a la Red.
Como se podría medir cada manifestación?	A través del <i>focus group</i> donde se pueda medir la identificación de la marca en los usuarios vinculados y no vinculados.
Que tendencia presenta este factor?	Existe un alto desconocimiento de los empresarios, ya que no distinguen entre estar afiliados o inscritos.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El desconocimiento y falta de identidad con el programa
Que potencialidades presenta hacia el futuro este factor?	Medio, esto no define la vinculación de alguien en el programa de afiliados pero no crea identidad con el mismo.

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 6

### ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

#### 6.1. IDENTIFICACION DE LOS ACTORES SOCIALES

Tabla 14. Actores sociales de la organización.

ACTOR	NOMBRE	OBJETIVO ASOCIADO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
A1	GOBIERNO NACIONAL	Fortalecimiento de la economía del país	Mejoramiento del PIB, fortalecimiento del emprendimiento y la industria.	Desarrollo, competitividad y crecimiento económico	Disminución de la informalidad empresarial.	Emisión de normatividad, y medidas de defensa comercial.
A2	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCION	Promover el crecimiento económico y reconocimiento de la región	Mejoramiento del PIB, fortalecimiento del emprendimiento y la industria.	Desarrollo, competitividad y crecimiento económico	Disminución de la informalidad empresarial incremento de la inversión de capital extranjero en la región.	Organización de ruedas de negocio en pro de la inversión. Medidas de control ante la informalidad empresarial.
A3	COMFECÁMARA	Agremiar a las s de Comercio del País	Representación de las s de Comercio ante el gobierno	unir esfuerzos para el logro de los objetivos (unificar esfuerzos)	Parametrizar el desarrollo de los empresarios en cada región a través de las s de comercio	Presentación de proyectos ante ONG
A4	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	Liderar la productividad, competitividad y conectividad de la región	Desarrollo de la región	fortalecimiento del tejido empresarial	Disminución de la informalidad empresarial.	Programas y proyectos en la región
A5	JUNTA DIRECTIVA	Potenciar la sostenibilidad y rentabilidad de la CCB		Incrementar la rentabilidad, el crecimiento en las ventas y el reconocimiento en el mercado	Rentabilidad.	Toma de decisiones a nivel directivo.

<b>A6</b>	UNIDAD DE REGISTRO CCB	Prestación de servicios delegados por el estado en materia de compilación y regulación de información empresarial	Registros ágiles y eficientes	prestar servicios ágiles a los usuarios	disminución de la informalidad empresarial	Campañas para la formalización (liga legal y formalizadores)
<b>A7</b>	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	Requisito de ley	cumplir con los requisitos legales para trabajar sin inconvenientes legales	Tener una antigüedad comercial o mercantil	ser visible a nivel comercial	A través de los certificados emitidos por las s de comercio
<b>A8</b>	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	Asociarse al gremio más influyente de la región	Recibir apoyo de la de Comercio	Reconocimiento empresarial	Tener herramientas para implementar en sus empresa	A través de la de Comercio de Bucaramanga.
<b>A9</b>	COLABORADORES	Estabilidad laboral	Calidad de vida, proyección.	Promoción laboral, desarrollo de competencias y reconocimiento.	Remuneración salarial	Experticia, conocimientos.
<b>A10</b>	PROVEEDORES	Alianzas estratégicas	Aumentar su participación en el mercado	Incrementar las ventas y fidelizar al cliente.	Alta rotación de cartera e inventarios.	Planes de mercadeo, mercadeo relacional, políticas de descuento y pronto pago.
<b>A11</b>	COMUNIDAD EN GENERAL	Obtener información de manera rápida y confiable	información veraz	Obtener los servicios de información mercantil en un mismo lugar	fácil acceso a la información de la de comercio	A través de página web, telefónica, redes sociales y puntos de atención.
<b>A12</b>	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)	Aumentar su participación en el mercado	Liderazgo y reconocimiento en el mercado	Rentabilidad	Posicionamiento	Implementación de estrategias de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. CONSTRUCCIÓN DE OBJETIVOS ASOCIADOS

En el siguiente cuadro se presenta la relación que tiene cada actor y sus intereses con cada una de las variables estratégicas:

Tabla 15. Construcción de objetivos asociados por actor

		OBJETIVOS ASOCIADOS A LAS VARIABLES ESTRATEGICAS									
		SEGAFIL	PAFIL	CCOM	CALI	PORT	SPERS	DESSPORT	SPREF	DIF	RED
ACTORES		Segmentación afiliados	Permanencia	Canales de comunicación	Calidad en la prestación de los servicios ofertados	Portafolio de servicios	Personalización de los servicios	Desconocimiento de los servicios ofertados	Servicio preferencial UEN Registro	Diferenciación	Identificación de la marca Red de Afiliados
A1	GOBIERNO NACIONAL	Contribuir al crecimiento económico y al fortalecimiento de los sectores.	N.A.	implementar campañas que puedan replicarse y/o ejecutarse desde las Cámaras	N.A.	Implementar políticas que beneficien a los empresarios	N.A.	N.A.	Emitir políticas y requisitos para la formalidad empresarial	N.A.	N.A.
A2	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	Contribuir al crecimiento económico y al fortalecimiento de los sectores.	N.A.	implementar campañas que puedan replicarse y/o ejecutarse desde las Cámaras	N.A.	Implementar políticas y/o programas que beneficien a los empresarios	N.A.	N.A.	Disminuir la informalidad empresarial.	N.A.	N.A.
A3	COMFECÁMARA	Propender por el desarrollo de los empresarios en cada región a través de las cámaras de comercio	N.A.	N.A.	Emitir lineamientos relacionados con la calidad de los servicios ofertados por las cámaras	Presentar/conseguir proyectos con organizaciones internacionales	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
A4	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	Fortalecer el tejido empresarial	Aumentar la retención de los empresarios y la renovación de matrículas mercantiles	Fortalecer el relacionamiento con los empresarios de la región a través de los diferentes canales	Alcanzar la satisfacción del cliente	Diversificar el portafolio de servicios	Ofrecer servicios diferenciales a los empresarios y/o afiliados	Aumentar la participación en el mercado	Disminuir la informalidad empresarial. Incrementar la rentabilidad y el crecimiento en las ventas	Liderar la productividad, competitividad y conectividad de la región	Incrementar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado
A5	JUNTA DIRECTIVA	N.A.	Potenciar la sostenibilidad y rentabilidad de la CCB	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Aumentar la participación en el mercado	Incrementar la rentabilidad y el crecimiento en las ventas	N.A.	N.A.
A6	UNIDAD DE REGISTRO CCB	N.A.	Aumentar la retención de los empresarios y la renovación de matrículas mercantiles	N.A.	Alcanzar la satisfacción del cliente	Prestar los servicios delegados por el estado en materia de compilación y regulación de información empresarial	N.A.	N.A.	Prestar un servicio de registro ágil y eficiente Incrementar la rentabilidad y el crecimiento en las ventas	N.A.	N.A.



<b>A7</b>	<b>EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS</b>	Que existan políticas que fortalezcan el sector económico al cual pertenece su empresa	N.A.	Obtener información de manera rápida y confiable	Acceder a servicios de calidad	Acceder a servicios diferenciales que impacten su empresa	Contar con opciones personalizadas para su empresa	N.A.	Cumplir con los requisitos de ley en materia de formalidad empresarial	Acceder a servicios diferenciales que impacten su empresa	N.A.
<b>A8</b>	<b>EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED</b>	Que existan políticas que fortalezcan el sector económico al cual pertenece su empresa	N.A.	Obtener información de manera rápida y confiable	Acceder a servicios de calidad	Acceder a servicios diferenciales que impacten su empresa	Contar con opciones personalizadas para su empresa	N.A.	Cumplir con los requisitos de ley en materia de formalidad empresarial	Acceder a servicios diferenciales que impacten su empresa	Que el pertenecer a la red le represente estatus y beneficios
<b>A9</b>	<b>COLABORADORES</b>	N.A.	Estabilidad laboral	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	Promoción laboral, desarrollo de competencias y reconocimiento.
<b>A10</b>	<b>PROVEEDORES</b>	N.A.	N.A.	Posicionarse y aumentar su participación en el mercado	N.A.	Establecer alianzas estratégicas	N.A.	N.A.	N.A.	Establecer alianzas estratégicas	Posicionarse y aumentar su participación en el mercado
<b>A11</b>	<b>COMUNIDAD EN GENERAL</b>	Fortalecimiento económico de la región	N.A.	Obtener información de manera rápida y confiable	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>A12</b>	<b>COMPETIDORES (AGREMIACIONES)</b>	Fortalecer el tejido empresarial	N.A.	Fortalecer el relacionamiento con los empresarios de la región a través de los diferentes canales	Alcanzar la satisfacción del agremiado	Ofrecer un portafolio de servicios que sea más atractivo	Ofrecer servicios diferenciales a los empresarios y/o afiliados	Aumentar su participación en el mercado	N.A.	Prestar servicios diferenciales a sus agremiados	Tener mayor reconocimiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16. Listado de objetivos asociados**

No.	OBJETIVOS
1	Contribuir al crecimiento económico y al fortalecimiento de los sectores económicos en cada región
2	Diseñar e implementar campañas y programas que puedan replicarse y/o ejecutarse desde las Cámaras y que beneficien a los empresarios.
3	Emitir políticas y requisitos para la formalidad empresarial



4	Disminuir la informalidad empresarial.
5	Emitir lineamientos relacionados con la calidad de los servicios ofertados
6	Presentar/conseguir proyectos con organizaciones internacionales
7	Fortalecer el tejido empresarial
8	Aumentar la retención de los empresarios y la renovación de matrículas mercantiles
9	Fortalecer el relacionamiento con los empresarios de la región a través de los diferentes canales de comunicación
10	Alcanzar la satisfacción del cliente
11	Diversificar el portafolio de servicios
12	Ofrecer servicios diferenciales a los empresarios y/o afiliados, que les permitan contar con opciones personalizadas para su empresa.
13	Aumentar la participación en el mercado, incrementando el reconocimiento y posicionamiento en el mercado
14	Incrementar la rentabilidad y el crecimiento en las ventas
15	Liderar la productividad, competitividad y conectividad de la región
16	Potenciar la sostenibilidad y rentabilidad de la CCB
17	Prestar de manera ágil y eficiente los servicios delegados por el estado en materia de compilación y regulación de información empresarial
18	Obtener información de manera rápida y confiable
19	Que el pertenecer a la red le represente estatus y beneficios a los empresarios
20	Estabilidad y promoción laboral, desarrollo de competencias y reconocimiento.
21	Posicionarse y aumentar su participación en el mercado
22	Establecer alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS

Tabla 17. Matriz de actores por objetivo

OBJETIVO	ACTORES												TOTAL PUNTOS			No. DE ACTORES CON CONFLICTIVIDAD		
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	+	-	SUMA	+	NEUTRA	-
	GOBIERNO NACIONAL	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	COMFECÁMARAS	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	JUNTA DIRECTIVA	UNIDAD DE REGISTRO CCB	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	COLABORADORES	PROVEEDORES	COMUNIDAD EN GENERAL	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)						
1	100	100	100	100	50	25	25	25	25	0	0	-100	550	-100	450	9	2	1
2	75	75	75	75	25	25	0	0	0	0	0	-75	350	-75	275	6	5	1
3	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	200	2	10	0
4	100	100	75	100	0	100	0	0	0	0	0	-50	475	-50	425	5	6	1
5	50	50	100	50	100	0	100	100	0	0	0	0	550	0	550	7	5	0
6	25	25	50	75	0	0	50	50	0	0	0	-50	275	-50	225	6	5	1
7	100	100	50	100	0	50	0	0	0	0	0	-100	400	-100	300	5	6	1
8	0	0	100	100	50	100	0	0	50	0	0	0	400	0	400	5	7	0
9	25	25	25	100	25	50	0	0	0	0	0	-100	250	-100	150	6	5	1
10	0	0	50	100	50	100	0	0	100	100	0	-100	500	-100	400	6	5	1
11	0	0	0	100	50	25	50	100	25	25	0	-100	375	-100	275	7	4	1
12	0	0	0	100	50	25	50	100	100	25	0	-100	450	-100	350	7	4	1
13	0	0	50	100	100	25	0	0	100	25	0	-100	400	-100	300	6	5	1
14	0	0	25	100	100	100	0	0	100	50	0	-100	475	-100	375	6	5	1
15	0	0	25	100	100	100	50	50	100	0	25	-100	550	-100	450	8	3	1
16	0	0	0	100	100	100	0	0	0	0	0	-50	300	-50	250	3	8	1
17	100	100	25	100	25	100	100	100	100	0	100	-50	850	-50	800	10	1	1
18	25	25	25	50	50	50	100	100	50	50	100	0	625	0	625	11	1	0
19	0	0	0	100	50	0	100	100	50	25	0	-100	425	-100	325	6	5	1
20	0	0	0	50	0	0	0	0	100	0	0	0	150	0	150	2	10	0
21	0	0	0	100	100	0	0	0	100	25	0	-75	325	-75	250	4	7	1
22	100	100	50	100	25	50	50	50	25	50	0	-50	600	-50	550	10	1	1
<b>+</b>	800	800	825	1900	1050	1025	675	775	1025	375	225	0						
<b>-</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1400						
<b>SUMA</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>825</b>	<b>1900</b>	<b>1050</b>	<b>1025</b>	<b>675</b>	<b>775</b>	<b>1025</b>	<b>375</b>	<b>225</b>	<b>-1400</b>						

#### 6.4. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA Y AMBIVALENCIA ENTRE LOS ACTORES

A continuación se relacionan los objetivos que generan convergencia entre los actores:

**Tabla 18. Localizar y valorar las convergencias entre actores**

CONVERGENCIA		
OBJETIVO EN EL QUE CONVERGEN	ACTORES QUE CONVERGEN	SUMATORIA
17	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A11	850
18	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	625
22	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	600
1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	550
5	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8	550
15	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A11	550
10, 14, 13	A3, A4, A5, A6, A9, A10	1375
4, 7	A1, A2, A3, A4, A6	875
12	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	450
19	A4, A5, A7, A8, A9, A10	425
8	A3, A4, A5, A6, A9	400
11	A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	375
2, 9	A1, A2, A3, A4, A5, A6	600
21	A4, A5, A9, A10	325
16	A4, A5, A6	300
6	A1, A2, A3, A4, A7, A8	275
3	A1, A2	200
20	A4, A9	150

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se relacionan los actores que presentan divergencia con respecto a los objetivos:

**Tabla 19. Localizar y valorar las divergencias**

DIVERGENCIA		
OBJETIVOS EN QUE DIVERGEN	ACTORES QUE DIVERGEN	SUMATORIA
1, 2, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22.	A12	-1400

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se presentan los actores que tienen ambivalencia hacia los objetivos planteados:

**Tabla 20. Identificar a los actores ambivalentes**

ACTORES		NIVEL DE AMBIVALENCIA
<b>A1</b>	GOBIERNO NACIONAL	800
<b>A2</b>	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	800
<b>A3</b>	COMFECÁMARA	825
<b>A4</b>	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	1900
<b>A5</b>	JUNTA DIRECTIVA	1050
<b>A6</b>	UNIDAD DE REGISTRO CCB	1025
<b>A7</b>	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	675
<b>A8</b>	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	775
<b>A9</b>	COLABORADORES	1025
<b>A10</b>	PROVEEDORES	375
<b>A11</b>	COMUNIDAD EN GENERAL	225
<b>A12</b>	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)	-1400

Fuente: Elaboración propia.

## 6.5. IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES

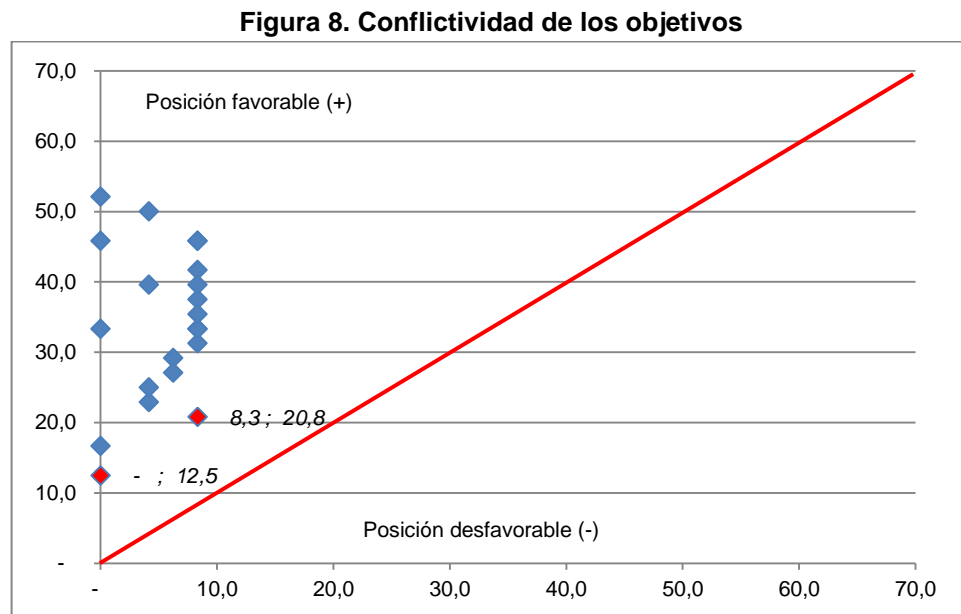
Los actores presentan una posición favorable, o desfavorable con relación a cada objetivo como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Determinar alianzas y enfrentamientos entre actores**

ALIANZA Y ENFRENTAMIENTO ENTRE LOS ACTORES		
CAMPOS DE BATALLA	ACTORES QUE SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
Objetivo 1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	A12
Objetivo 2, 9	A1, A2, A3, A4, A5, A6	A12
Objetivo 3	A1, A2	
Objetivo 4, 7	A1, A2, A3, A4, A6	A12
Objetivo 5	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8	
Objetivo 6	A1, A2, A3, A4, A7, A8	A12
Objetivo 8	A3, A4, A5, A6, A9	
Objetivo 10, 14, 13	A3, A4, A5, A6, A9, A10	A12
Objetivo 11	A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A12
Objetivo 12	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A12
Objetivo 15	A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A11	A12
Objetivo 16	A4, A5, A6	A12
Objetivo 17	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A11	A12
Objetivo 18	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	
Objetivo 19	A4, A5, A7, A8, A9, A10	A12
Objetivo 20	A4, A9	
Objetivo 21	A4, A5, A9, A10	A12
Objetivo 22	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A12

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la siguiente grafica se identifican como objetivos conflictivos los objetivos 9 y 20:



Fuente: elaboración propia.

## 6.6. MATRIZ DE PODER DE LOS ACTORES

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

- 0: No tiene influencia
- 1: Compromete los procesos del actor
- 2: Compromete los proyectos del actor
- 3: Compromete la misión del actor
- 4: Compromete la existencia del existencia

**Tabla 22. Matriz de poder de los actores.**

ACTOR	NOMBRE	GOBIERNO NACIONAL	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	COMFECÁMARAS	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	JUNTA DIRECTIVA	UNIDAD DE REGISTRO CCB	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	COLABORADORES	PROVEEDORES	COMUNIDAD EN GENERAL	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)	INFLUENCIA
A1	GOBIERNO NACIONAL	0	3	4	4	3	4	1	2	2	2	2	2	29
A2	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	0	0	0	1	0	1	3	3	0	3	2	3	16
A3	COMFECÁMARAS	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
A4	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	0	0	1	0	0	4	1	3	4	3	0	0	16
A5	JUNTA DIRECTIVA	0	0	0	3	0	3	1	1	3	3	0	0	14
A6	UNIDAD DE REGISTRO CCB	0	0	0	4	0	0	1	1	1	3	1	0	11
A7	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	0	0	0	3	4	4	0	0	1	0	1	4	17
A8	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	0	0	0	3	4	4	0	0	2	0	2	4	19
A9	COLABORADORES	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	1	0	6
A10	PROVEEDORES	0	0	0	1	0	1	0	0	3	0	0	0	5
A11	COMUNIDAD EN GENERAL	1	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	8
A12	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)	1	3	0	3	0	0	1	1	0	0	0	0	9
	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	

Fuente: Construcción propia.

De conformidad con lo anterior, a continuación se presenta el grado de dependencia e influencia que puede llegar a tener cada actor en el momento de una eventual negociación:

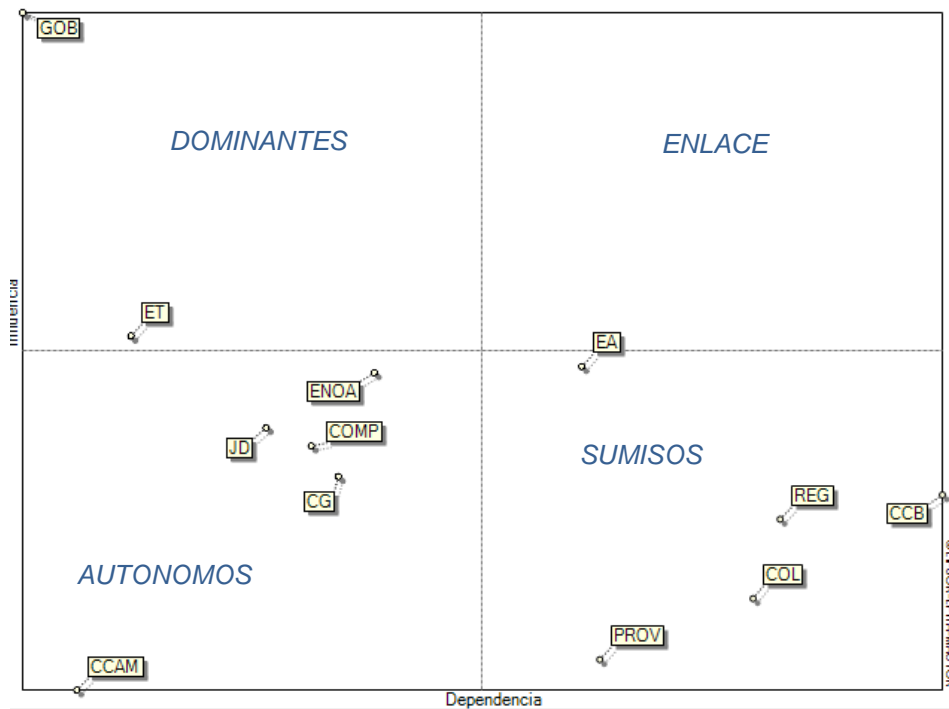
**Tabla 23. Clasificación de los actores.**

ACTOR	NOMBRE	DEPENDENCIA	INFLUENCIA
A1	GOBIERNO NACIONAL	2	29
A2	ENTES TERRITORIALES DE LA JURISDICCIÓN	7	16
A3	COMFECÁMARAS	5	3
A4	CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA (CCB)	28	16
A5	JUNTA DIRECTIVA	11	14
A6	UNIDAD DE REGISTRO CCB	22	11

<b>A7</b>	EMPRESARIOS REGISTRADOS NO AFILIADOS	11	17
<b>A8</b>	EMPRESARIOS AFILIADOS A LA RED	15	19
<b>A9</b>	COLABORADORES	16	6
<b>A10</b>	PROVEEDORES	14	5
<b>A11</b>	COMUNIDAD EN GENERAL	9	8
<b>A12</b>	COMPETIDORES (AGREMIACIONES)	13	9

Fuente: Construcción propia.

**Figura 9. Plano de influencias y dependencias entre actores.**



De este gráfico se derivaron las siguientes conclusiones:

- Los actores dominantes son los de carácter estatal: GOB - Gobierno Nacional y ET- Entes territoriales.
- No identificaron actores enlace.
- Los actores autónomos, poco influyentes y poco dependientes, son: JD – Junta Directiva, CCAM – Comfecámaras, CG- Comunidad en general, COMP – Competidores, ENOA – Empresarios no afiliados.
- Finalmente, los actores internos por resultar del análisis con alta dependencia y poca influencia EA – empresarios afiliados, COL – colaboradores, REG – Unidad de Registro, CCB, y PROV – proveedores.



## CAPITULO 7

### ANALISIS DE FUTUROS

#### 7.1. METODO DELPHI

##### 7.1.1. Formulación de eventos

Tabla 24. Formulación de eventos.

EVENTO No.	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
1	Segmentación afiliados	En la actualidad la de Comercio cuenta con un estudio de Mercado donde identifica los segmentos, pero no se han tomado acciones al respecto
2	Permanencia	De manera incipiente se han realizado servicios que promocionen la antigüedad del afiliado. Estadísticamente, se observa una polaridad ya que en la actualidad el 50% de los empresarios permanece afiliado durante 10 años, y el 50% durante solo un año.
3	Canales de comunicación	Se maneja: Redes Sociales, página web, teléfono, y puntos de atención. Actualmente, no se miden los niveles de efectividad de estos canales.
4	Calidad en la prestación de los servicios ofertados	Actualmente, cada Unidad de Negocio cuenta con certificación de calidad ISO:9000 en cada uno de los servicios que oferta. La Red de Afiliados también cuenta con esta misma certificación y la ha mantenido durante 10 años. En cuanto a la percepción del afiliado, se han realizado encuestas para medir la calidad de los servicios ofertados obteniéndose en promedio una calificación de 4,3 sobre 5.
5	Portafolio de servicios	Actualmente la CCB ofrece una serie de servicios a los empresarios con matrícula vigente. Adicionalmente, la Red ofrece 13 servicios preferenciales a aquellos que se encuentren afiliados.
6	Personalización de los servicios	Actualmente se lleva la trazabilidad de los servicios que son utilizados por el cliente, con el propósito de realizar el levantamiento de la información de comportamientos de consumo de los empresarios. En el último año, producto de esta medición, se incluyó el servicio de <i>conciliación y arbitraje</i> en la Red de Afiliados.
7	Desconocimiento de los servicios ofertados	En el 2013 se realizaron 830 visitas a empresarios para recordar los servicios adquiridos al estar vinculados en la Red de Afiliados. En la ejecución de la misma se midió que tanto conocen los afiliados los servicios que la Red ofrece, encontrándose que los más utilizados son: certificados

		gratuitos, programas de capacitación y consulta jurídica. Los demás servicios son poco conocidos y/o recordados por los afiliados.
8	Servicio preferencial UEN Registro	A partir del 2013, se ubicó una ventanilla adicional para la atención exclusiva de los afiliados en la <i>oficina centro</i> que es la más congestionada, pero falta trabajar con mayor fuerza en servicios que representen mayor valor para el afiliado desde la UEN Registro.
9	Diferenciación	Los empresarios que cuentan con registro mercantil ante la CCB no tienen claridad acerca de la diferenciación que representa estar adscritos a la Red de Afiliados, ya que buena parte de ellos considera que al contar con el registro ya están afiliados.
10	Identificación de la marca Red de Afiliados	En el año 2013, la presidencia ejecutiva identificó la necesidad de fortalecer la Red de Afiliados en aras de que esta tenga un mayor reconocimiento, es por ello que se tiene previsto renombrarla y definir otras acciones a seguir.

Fuente: construcción propia.

### 7.1.2. Formulación de eventos – Hipótesis convertidos a preguntas

A continuación se enuncian las preguntas que serán respondidas más adelante por los expertos:

Tabla 25. Eventos - Hipótesis

EVENTO No.	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS - HIPOTESIS
1	Segmentación afiliados	¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de Afiliados cuente con una estrategia en implementación, dirigida a cada uno de los segmentos previamente definidos?
2	Permanencia	¿Qué tan probable es que en el año 2018, el 50% de los empresarios afiliados a la Red permanezca durante 10 años, el 30% lo esté durante aproximadamente 5 años, y solo el 20% rote anualmente?
3	Canales de comunicación	¿Qué tan probable es que en el año 2018, los niveles de efectividad de los canales de comunicación utilizados por la Red de Afiliados sean del 85%?
4	Calidad en la prestación de los servicios ofertados	¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de afiliados mantenga su certificación de calidad y que se obtenga en las mediciones realizadas, una percepción de 4,9 (excelencia) en la calidad de los servicios que oferta?
5	Portafolio de servicios	¿Qué tan probable es que para el año 2018, el portafolio de la Red de Afiliados cuente con una serie de servicios novedosos y dirigidos a cada uno de los segmentos que atiende?
6	Personalización de los servicios	¿Qué tan probable es que para el año 2018, la Red cuente con <i>ejecutivos de cuenta</i> que mediante CRM ofrezcan servicios personalizados a los afiliados y les realicen

		acompañamiento?
7	Desconocimiento de los servicios ofertados	¿Qué tan probable es que en el año 2018, al medir el nivel de conocimiento que los afiliados tienen sobre los servicios que oferta la Red, se encuentre que el 85% conoce la totalidad de los mismos?
8	Servicio preferencial UEN Registro	¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de Afiliados cuente con una sede propia donde dentro de su portafolio, oferte un servicio preferencial para que los afiliados accedan a los servicios de la UEN Registro?
9	Diferenciación	¿Qué tan probable es que en el año 2018, los empresarios con registro mercantil ante la CBB reconozca fácilmente las diferencias entre estar registrado y ser afiliado?
10	Identificación de la marca Red de Afiliados	¿Qué tan probable es que en el año 2018, la marca “Red de Afiliados” sea tan reconocida, sin necesidad de asociarla a la marca “CCB”, como lo son sus competidores directos?

Fuente: Construcción propia.

### 7.1.3. Análisis de los eventos – Hipótesis

A continuación se analizan los aspectos exógenos y endógenos que pueden influenciar en la ocurrencia de los eventos propuestos:

**Tabla 26. Análisis de los Eventos - Hipótesis**

<b>VARIABLE: Segmentación afiliados</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de Afiliados cuente con una estrategia en implementación, dirigida a cada uno de los segmentos previamente definidos?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Actualmente, existe una fuerte inclinación hacia la microsegmentación debido que permite identificar de manera específica las acciones de marketing a desarrollar tendrán que desarrollar, así como la personalización masiva de los servicios.	La oferta de servicios cada vez más específicos y dirigidos a cada segmento, demanda de una infraestructura fortalecida, así como de canales y campañas de marketing específicos.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Compite 360, el Observatorio de Competitividad de la CCB, avanza en la realización de análisis y/o estudios que permiten conocer las tendencias e inversión así como el crecimiento de los empresarios y sectores económicos de la región.	La Red de afiliados, no cuenta con un estudio de mercado sólido, lo cual sumado a la carencia de una infraestructura propia, son temas que se requieren subsanar en la medida en que se avance en la segmentación.

<b>VARIABLE: Permanencia</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, el 50% de los empresarios afiliados a la Red permanezca durante 10 años, el 30% lo esté durante aproximadamente 5 años, y solo el 20% rote anualmente?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Existe una afianzada cultura de ocupación informal e informalidad empresarial en la región.	Esta tendencia afecta tanto a la CCB como a la Red ya que su público objetivo son aquellas empresas que se encuentran en el marco de lo legal. Adicionalmente, del 100% de las empresas creadas formalmente año tras año, el porcentaje de sobrevivencia de las mismas de la mitad.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
La CCB viene trabajando en la creación de servicios que incentiven a la permanencia en la Red de afiliados.	No se cuenta con una plataforma tecnológica que permita llevar la trazabilidad del uso de los servicios de cada afiliado lo que dificulta la medición de sus hábitos de consumo así como el seguimiento.

<b>VARIABLE: Canales de comunicación</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, los niveles de efectividad de los canales de comunicación utilizados por la Red de Afiliados sean del 85%?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
La tendencia es hacia la interacción en redes sociales donde la conectividad se constituye como un mecanismo clave para desarrollar, promover y mantener las relaciones comerciales.	Debido a temas culturales, no todos los empresarios de la región son dados a la utilización de herramientas de tipo tecnológico.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Actualmente la Red, trabaja fuertemente para tener canales de comunicación efectivos con los empresarios, sin embargo existen dificultades para realizar las inversiones requeridas para ello.	Hay temor por parte de la Directiva, ante la ejecución de inversiones fuertes en canales de comunicación dado a que no se refleja el impacto de las mismas de manera inmediata – o en el corto plazo - sobre los ingresos de la CCB.

<b>VARIABLE: Calidad en la prestación de los servicios ofertados</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de afiliados mantenga su certificación de calidad y que se obtenga en las mediciones realizadas, una percepción de 4,9 (excelencia) en la calidad de los servicios que oferta?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
No solo se habla de calidad como el estándar mínimo requerido y/o exigido por un usuario o cliente, sino que el valor percibido se convierte en el indicador real del valor agregado que una compañía oferta.	Al ser la calidad una política exigida por el cliente, es una variable que no creara diferenciación con otras empresas

<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Cada día los servicios en la se estandarizan para todos los servicios para que la experiencia sea similar en cualquiera de las sedes	Resiliencia de los colaboradores de la CCB para estandarizar procesos pues lo ven como una carga laboral

<b>VARIABLE: Portafolio de servicios</b>	
<i>¿Qué tan probable es que para el año 2018, el portafolio de la Red de Afiliados cuente con una serie de servicios novedosos y dirigidos a cada uno de los segmentos que atiende?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Cada día se crean mayores y mejores servicios para atraer a los usuarios buscando fidelizar	Las múltiples marcas no permiten que un cliente sea fiel a la marca, lo que hacen las marcas fuertes es creador "seguidores"
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Se realizan estudios de mercado donde se identifique las necesidades del empresario	La de torna lenta en la toma de decisiones

<b>VARIABLE: Personalización de los servicios</b>	
<i>¿Qué tan probable es que para el año 2018, la Red cuente con ejecutivos de cuenta que mediante CRM ofrezcan servicios personalizados a los afiliados y les realicen acompañamiento?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Se crean canales para fidelizar a los clientes dependiendo de la rentabilidad que dejan en la empresa	Al tener una tendencia de globalización todo se vuelve masivo el reto es la interacción con el cliente
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
El proyecto GO TO MARKET es una realidad en la y busca esa segmentación entre sus clientes	Es un proyecto incipiente y los productos que comercializa la son muy heterogéneos

<b>VARIABLE: Desconocimiento de los servicios ofertados</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, al medir el nivel de conocimiento que los afiliados tienen sobre los servicios que oferta la Red, se encuentre que el 85% conoce la totalidad de los mismos?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Es necesario la masificación de la divulgación de los servicios en los diferentes canales de atención	Al ser una masa tan grande ( 6.500 empresarios) y desconocer los canales por los cuales el empresario desea ser contactado para que llega la comunicación directa.

<b>VARIABLE: Servicio preferencial UEN Registro</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, la Red de Afiliados cuente con una sede propia donde dentro de su portafolio, oferte un servicio preferencial para que los afiliados accedan a los servicios de la UEN Registro?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Se identifica la necesidad de ofrecer este servicio de atención preferencial y se tiene en mente para nueva sede de cabecera	El factor económico hace esta fecha se vea cercana por tener compromisos financieros por inversiones realizadas hace poco tiempo

<b>VARIABLE: Diferenciación</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, los empresarios con registro mercantil ante la CBB reconozca fácilmente las diferencias entre estar registrado y ser afiliado?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
La tendencia mundial es que los usuarios reclaman ser atendidos como individuos y no como masa, así mismo al ser reconocidos al pertenecer a una comunidad	Para las organizaciones cada vez es mas complicado diferenciar a sus clientes, por eso optaron por la creación de comunidades
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Cada día se crea formas en los puntos de atención donde se diferencia y será percibido por el empresario	No se tiene una política clara para crear acciones contundentes y generar resultados

<b>VARIABLE: Identificación de la marca Red de Afiliados</b>	
<i>¿Qué tan probable es que en el año 2018, la marca "Red de Afiliados" sea tan reconocida, sin necesidad de asociarla a la marca "CCB", como lo son sus competidores directos?</i>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Las marcas no buscan fidelizar, buscan tener "seguidores" de su marca	El la multiplicidad de marcas es difícil la diferenciación
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
TENDENCIAS	RUPTURAS
Se cambia el nombre " Red de Afiliados" para crear una verdadera identificación	La inversión económica de asociatividad con la marca antigua se ve perdida y se deben realizar esfuerzos económicos importantes para poder posicionar uno nuevo

Fuente: Construcción propia.

#### 7.1.4. Expertos de la empresa

Tabla 27. Expertos

	NOMBRE	CARGO
<b>EXPERTO 1</b>	Laura Natalia Camargo	Promotora Comercial - Red CCB
<b>EXPERTO 2</b>	Jorge Enrique Torres	Supervisor Formalización - UEN Registro
<b>EXPERTO 3</b>	Fernando Hernández	Empresario - Afiliado a Red CCB
<b>EXPERTO 4</b>	María Camila Arenas	Promotora Comercial - UEN Registro
<b>EXPERTO 5</b>	Edith Damaris González	Directora Centro de Negocios Internacionales - CCB
<b>EXPERTO 6</b>	Mercedes Viillabona Rueda	Auxiliar - Red CCB
<b>EXPERTO 7</b>	Alejandra Torres	Subdirectora de Mercadeo - CCB
<b>EXPERTO 8</b>	Jhon Quintero	Coordinador Comercial - UEN Registro
<b>EXPERTO 9</b>	Norma Constanza García	Empresaria - No Afiliado a Red CCB
<b>EXPERTO 10</b>	Wendy Julieth Silva	Usuaría CCB

Fuente: Construcción propia.

#### 7.1.5. Determinación de consenso entre expertos

Se considera que hay consensos si el promedio de las probabilidades calificadas por cada experto, concentra al menos el 70% de las mismas, es decir que habría una dispersión máxima del 30%.

Tabla 28. Determinación de consensos

EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	EXPERTO 7	EXPERTO 8	EXPERTO 9	EXPERTO 10	PROMEDIO	DISPERSION	CONSENSO
Segmentación afiliados	80%	70%	80%	80%	50%	60%	80%	90%	70%	85%	75%	12%	SI
Permanencia	90%	70%	50%	5%	40%	70%	70%	70%	85%	55%	61%	25%	SI
Canales de comunicación	100%	100%	80%	50%	80%	50%	50%	60%	90%	70%	73%	20%	SI
Calidad en la prestación de los servicios ofertados	100%	95%	90%	85%	50%	80%	80%	95%	85%	80%	84%	14%	SI
Portafolio de servicios	80%	75%	90%	100%	90%	60%	80%	80%	95%	90%	84%	11%	SI
Personalización de los servicios	90%	95%	70%	40%	60%	80%	70%	95%	95%	90%	79%	18%	SI
Desconocimiento de los servicios ofertados	90%	85%	80%	50%	100%	50%	80%	95%	75%	75%	78%	17%	SI

Servicio preferencial UEN registro	20%	60%	70%	40%	60%	70%	80%	50%	30%	70%	55%	20%	SI
Diferenciación	80%	95%	90%	90%	80%	60%	80%	70%	70%	75%	79%	11%	SI
Identificación de la marca red de afiliados	100%	95%	80%	80%	80%	30%	80%	70%	20%	40%	68%	28%	SI

Fuente: Construcción propia.

Se considera que hay consenso si el promedio de las probabilidades asignadas aglutina al menos el 70% de las calificaciones que fueron otorgadas por los expertos, en cuyo caso habría una dispersión del 30%. Conforme a lo anterior, se observa que existe consenso.

#### 7.1.6. Clasificación de eventos según grado de probabilidad

Tabla 29. Identificación de eventos según su grado de probabilidad

EVENTO	0%-39%	40%-49%	51%-60%	61%-70%	71% o más
	Muy improbable	Improbable	Existe duda	Probable	Muy probable
Segmentación afiliados					75%
Permanencia				61%	
Canales de comunicación					73%
Calidad en la prestación de los servicios ofertados					84%
Portafolio de servicios					84%
Personalización de los servicios				79%	
Desconocimiento de los servicios ofertados					78%
Servicio preferencial UEN registro			55%		
Diferenciación					79%
Identificación de la marca red de afiliados				68%	

Fuente: Construcción propia.

Como resultado se obtuvo, que de los 10 eventos analizados, 6 son Muy Probables, 3 son Probables y tan solo uno se ubicó en el rango de duda.



## 7.2. ANALISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Para el siguiente análisis se tomarán únicamente eventos probables para los cuales se determinarán las causas que llevarán al escenario tendencial, así mismo las consecuencias por haber llegado a este escenario.

**Tabla 30. Descripción del Escenario Tendencial**

<b>SEGMENTACIÓN AFILIADOS</b>	En la actualidad la de Comercio cuenta con un estudio de Mercado donde identifica los segmentos, pero no se han tomado acciones al respecto
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
Gracias al estudio de mercado se ha identificado los segmentos más relevantes que generan productividad en la región y se han realizado servicios que apuntan a satisfacer las necesidades de estos sectores	Se evidencia mayor productividad en las inversiones realizadas para el funcionamiento de programas y servicios, paralelo a esto se nota un exponencial crecimiento en la economía de la región gracias al aumento de producción de los sectores con los cuales la de comercio trabaja.
<b>PERMANENCIA</b>	De manera incipiente se han realizado servicios que promuevan la antigüedad del afiliado. Estadísticamente, se observa una polaridad ya que en la actualidad el 50% de los empresarios permanece afiliado durante 10 años, y el 50% durante solo un año.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
Gracias a los servicios identificados por sectores y al crear servicios que solucionan las necesidades de estas empresas, las mismas se preocupan más en los trámites de renovaciones para seguir utilizando los servicios.	Las Empresas desean mantener su renovación a la Red de Afiliados para no perder los servicios y beneficios emitidos por la misma; no obstante un número significativo (35%) de los afiliados le es indiferente el tiempo de su renovación pues saben que algunos servicios los pueden obtener con solo activarse.
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	Se maneja: Redes Sociales, página web, teléfono, y puntos de atención. Actualmente, no se miden los niveles de efectividad de estos canales.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
Se identifican los canales de comunicación por los cuales los afiliados desean sean contactados y por los cuales ellos se comunicaran, dado que tenemos la plataforma de CRM que compila la información de nuestros empresarios.	Gracias a la recopilación de información y la clasificación de afiliados por uso de canal de comunicación se han creado comunidades para ser más efectiva la comunicación en doble vía; se detecta una oportunidad de mejora en la comunidad que desea ser contactado por correo

	directo ya que con facilidad cambia de domicilio y no informa oportunamente a la Red de Afiliados
--	---

<b>CALIDAD EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS OFERTADOS</b>	Actualmente, cada Unidad de Negocio cuenta con certificación de calidad ISO:9000 en cada uno de los servicios que oferta. La Red de Afiliados también cuenta con esta misma certificación y la ha mantenido durante 10 años. En cuanto a la percepción del afiliado, se han realizado encuestas para medir la calidad de los servicios ofertados obteniéndose en promedio una calificación de 4,7 sobre 5.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
Gracias a las auditorías internas y externas se mejora la prestación de servicio ofrecido por la red de afiliados.	El proceso ha recibido visitas por parte del ICONTEC para revisión de la prestación del servicio y ratificación del certificado, gracias a esto y a otras medidas como la adquisición de comprobación de riesgos potenciales en la inclusión de nuevos afiliados por parte de KPMG la ha mejorado sustancialmente la prestación en los servicios

<b>PORTAFOLIO DE SERVICIOS</b>	Actualmente la CCB ofrece una serie de servicios a los empresarios con matrícula vigente. Adicionalmente, la Red ofrece 13 servicios preferenciales a aquellos que se encuentren afiliados.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
En el 2012 se realizó el primer estudio de mercado, arrojando resultados que mejoraría los canales de comunicación y mejorando servicios como Empresario al día; en el 2015 nuevamente se realiza un estudio de mercado para identificar las necesidades de los empresarios en cuanto a productividad, competitividad y conectividad	Gracias al mejoramiento de los servicios y de la innovación de estos por sectores económicos este portafolio se vuelve muy atractivo para los empresarios pues se crea un indicador de calidad para crear dos servicios nuevos en el transcurso de cada año.

<b>PERSONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS</b>	Actualmente se lleva la trazabilidad de los servicios que son utilizados por el cliente, con el propósito de realizar el levantamiento de la información de comportamientos de consumo de los empresarios. En el último año, producto de esta medición, se incluyó el servicio de conciliación y arbitraje en la Red de Afiliados.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegara a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>

<p>Al incorporar en la herramienta de CRM para incluir todos los datos de las personas que hacen parte de las empresas afiliadas, ahora podemos hacerles llegar información personalizada para activar el uso de los servicios, esta estrategia solo ha podido llegar al 75% de la población de afiliados, es un reto llegar al 100% de las empresas afiliadas</p>	<p>Los empresarios pertenecientes a la Red de Afiliados al momento de percibir la personalización de los servicios ofrecidos cada vez más se sienten identificados con esta agremiación e invitan a otras para que también hagan parte de la misma.</p>
--	---

<p><b>DESCONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS OFERTADOS</b></p>	<p>En el 2013 se realizaron 830 visitas a empresarios para recordar los servicios adquiridos al estar vinculados en la Red de Afiliados. En la ejecución de la misma se midió que tanto conocen los afiliados los servicios que la Red ofrece, encontrándose que los más utilizados son: certificados gratuitos, programas de capacitación y consulta jurídica. Los demás servicios son poco conocidos y/o recordados por los afiliados.</p>
<p><i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i></p>	<p><i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i></p>
<p>Realizando una segmentación de las empresas y el tipo de servicios que usan, se realizan campañas para reforzar la activación de servicios de los cuales ellos desconocen.</p>	<p>Los Empresarios están satisfechos por la les recuerda los servicios a los cuales tiene derecho, esto hace que además que se tenga la oportunidad de sorprenderlos como los clientes V.I.P que son en la .</p>

<p><b>SERVICIO PREFERENCIAL UEN REGISTRO</b></p>	<p>A partir del 2013, se ubicó una ventanilla adicional para la atención exclusiva de los afiliados en la oficina centro que es la más congestionada, pero falta trabajar con mayor fuerza en servicios que representen mayor valor para el afiliado desde la UEN Registro.</p>
<p><i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i></p>	<p><i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i></p>
<p>En el 2012 se identificó la necesidad de tener un servicio preferencial en los tramites especiales de tal manera que se trabaja por adquirir una sede propia en el centro y cabecera (sedes de mayor tráfico), se pasa una propuesta a la junta directiva en el 2015 pero no es aceptada por el alto costo y la falta de retorno económico pues solo es una propuesta de servicio y la tiene otras inversiones con mayor prioridad</p>	<p>Los empresarios siguen inconformes pues no sienten el servicio preferencial en los servicios ofrecidos por la UEN de Registro, estos servicios son los más usados por los empresarios dado que es la columna vertebral de las delegaciones publicadas dada por el estado a las s de Comercio en el país.</p>

<p><b>DIFERENCIACIÓN</b></p>	<p>Los empresarios que cuentan con registro mercantil ante la CCB no tienen claridad acerca de la diferenciación que representa estar adscritos a la Red de Afiliados, ya que buena parte de ellos considera que al contar con el registro ya están afiliados.</p>
------------------------------	--

<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
Al crear un nombre que identifica a los empresarios, vestir las sedes de esas áreas de servicios preferenciales a los afiliados, se crea la diferenciación. Aun se trabaja por crear conciencia en los empresarios que NO visitan las sedes de la de comercio	Los empresarios perciben mejor el servicio y se identifican con la agremiación de las cuales son participantes.

<b>IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA RED DE AFILIADOS</b>	En el año 2013, la presidencia ejecutiva identificó la necesidad de fortalecer la Red de Afiliados en aras de que esta tenga un mayor reconocimiento, es por ello que se tiene previsto renombrarla y definir otras acciones a seguir.
<i>Causas, hechos, razones por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?</i>	<i>Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario</i>
En el 2014 se crea el nuevo nombre de la marca para los afiliados, en el 2015 se hacen inversiones importantes para masificar el nombre y los resultados se reflejan en los años siguientes, pero pretender que no esté a la CCB no es alcanzable.	Los empresarios se identifican con el nombre del programa en otras partes del país y son reconocidos ampliamente, esto genera un bienestar de estatus con empresarios de todas las partes del país.

Fuente: Construcción propia.

### 7.3. EJES CRUZADOS DE PETER SCHWARTZ

Agrupación de variables en categorías:

**Tabla 31. Agrupación de variables en familias y categorías**

VARIABLES		FAMILIA DE VARIABLES		CATEGORIAS	
1	Segmentación afiliados	F1	PORTAFOLIO	C1	SERVICIOS OFERTADOS
2	Portafolio de servicios				
3	Diferenciación				
4	Servicio preferencial UEN registro	F2	SERVICIO PREFERENCIAL		
5	Personalización de los servicios				
6	Calidad en la prestación de los servicios ofertados				
7	Permanencia				
8	Canales de comunicación	F3	COMUNICACIÓN	C2	COMUNICACIÓN
9	Desconocimiento de los servicios ofertados				
10	Identificación de la marca red de afiliados				

Fuente: Construcción propia.

Figura 10. Ejes cruzados de Peter Schwartz



SIGNO (+)	Señala la realización optima de cada familia y de sus variables
SIGNO (-)	Indica lo más indeseable en el comportamiento de la familia y sus variables
CRUCE (0)	Indica la situación neutra

Fuente: Construcción propia.

#### 7.4. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS (Optimista – Pesimista – Alternos)

A partir del plano cartesiano se visualizan cuatro escenarios posibles para el año 2014, los cuales serán definidos. Así mismo se determinara la probabilidad positiva o negativa que tenga cada categoría.

**Tabla 32. Descripción de Escenarios Alternos**

<b>ESCENARIO 1 - OPTIMISTA</b>	
<b>Comunicación +</b>	<b>Servicios ofertados +</b>
<p><i>La Red de la CCB cuenta con sede propia y con un portafolio innovador que atiende cada segmento de afiliados, es una marca reconocida por los empresarios de la región por su calidad en la prestación de los servicios. Una vez afiliados, el 60% los empresarios permanece en la Red más de 5 años.</i></p>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<p>Según directrices de las directivas de CCB, se deben realizar al año dos lanzamientos de productos para los afiliados.</p> <p>Se realizan convenios comerciales en descuentos con empresas afiliadas de otras s de comercio y esto genera reconocimiento de los afiliados en todo el país.</p> <p>La plataforma de CRM es todo un éxito toda la de comercio lo utiliza, se compila la información de contacto para los empresarios, se generan informes de trazabilidad en cuanto a utilización de servicios.</p> <p>La de comercio realizó una inversión fuerte en Call Center para realizar soporte de las llamas entrantes y salientes.</p> <p>De igual manera se contrata un Community Manager que mejora la eficiencia de las comunicaciones en las redes sociales dando oportunidad a la comunicación oportuna con los empresarios.</p> <p>Se realizó el lanzamiento del nuevo nombre de la red de afiliados, y su estrategia de masificación y divulgación.</p> <p>Se crea una política clara de calidad en cuanto al servicio preferencial de los afiliados en todos los servicios ofrecidos por la CCB.</p> <p>KPMG hace una revisión exhaustiva de los posibles riesgos de vinculación de empresarios con recursos de dudosa procedencia en la red de afiliados</p> <p>La Junta Directiva aprueba la sede de los afiliados en cabecera y una parte de la atención al público en el centro.</p>	<p>El número de empresarios afiliados en la CCB se dispara exponencialmente por el excelente servicio y beneficios recibidos en contraprestación a la inversión realizada invita a otros a participar de estos beneficios, por tal motivo todos los años realiza los tramites de renovación antes del 31 de marzo.</p> <p>En consecuencia, La Red de la CCB cuenta con sede propia y con un portafolio innovador que atiende cada segmento de afiliados, es una marca reconocida por los empresarios de la región por su calidad en la prestación de los servicios.</p>
<b>ESCENARIO 2 - ALTERNO X</b>	
<b>Comunicación -</b>	<b>Servicios ofertados +</b>
<p><i>La Red de la CCB cuenta con sede propia y con un portafolio innovador, sin embargo, los empresarios no identifican con facilidad los servicios a los que tienen acceso al ser afiliados debido a las falencias de comunicación.</i></p>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<p>La plataforma de CRM es un completo fracaso, nadie en la empresa lo utiliza para guardar ni actualizar información de los empresarios, además la información no es confiable pues no coincide con la de otros aplicativos.</p>	<p>La de Comercio de Bucaramanga presenta una dualidad, pues los servicios que ofrecen son buenos pero no son posibles</p>

<p>La CCB no atiende las necesidades de los empresarios de comunicarse con ésta, y solo mantiene tres operadoras que reciben llamadas, esto crea malestar en los empresarios porque la comunicación no soluciona inconvenientes; adicional a esto la página web no es funcional, la comunicación por correo electrónico es pésima y los tiempos de respuesta son lentos. Mientras tanto, las oficinas siempre están repletas de usuarios tratando de solucionar las dudas.</p> <p>No se recibe con acogida el nuevo nombre de la Red de Afiliado pues es confuso y el mensaje que se desea entregar no llega a los empresarios.</p> <p>La Junta Directiva aprueba la sede de los afiliados en cabecera y una parte de la atención al público en el centro.</p> <p>Se crea una política clara de calidad en cuanto al servicio preferencial de los afiliados en todos los servicios ofrecidos por la CCB</p> <p>Según directrices de las directivas de la CCB, se deben realizar al año dos lanzamientos de productos para los afiliados.</p>	<p>materializarlos pues acceder a ellos es difícil dado el mal manejo de sus canales de comunicación, esto hace que empresarios desistan de la afiliación a la Red de la , teniendo un decrecimiento año tras año del número de afiliados.</p>
--	--

<b>ESCENARIO 3 – PESIMISTA</b>	
<b>Comunicación -</b>	<b>Servicios ofertados -</b>
<p><i>La Red de la CCB no cuenta con sede propia y su portafolio, aunque variado, no es atrayente para los empresarios con registro ya que carece de diferenciación y personalización de los servicios ofertados. Existe una altísima rotación de los empresarios que se afilian a la Red.</i></p>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<p>La Plataforma de CRM es un completo fracaso, nadie en la empresa lo utiliza para guardar ni actualizar información de los empresarios, además la información no es confiable pues no coincide con la de otros aplicativos.</p> <p>Se hace la solicitud a otras s de comercio para realizar convenios comerciales con los empresarios afiliados a estas pero la iniciativa no tiene acogida.</p> <p>La CCB no atiende las necesidades de los empresarios de comunicarse con esta y solo mantiene tres operadoras que reciben llamada, esto crea malestar en los empresarios porque la comunicación no soluciona inconvenientes; adicional a esto la página web no es funcional, la comunicación por correo electrónico es pésimo los tiempos de respuesta son lentos y las oficinas siempre están repletas de usuarios tratando de solucionar las dudas.</p> <p>No se recibe con acogida el nuevo nombre de la Red de Afiliado pues es confuso y el mensaje que se desea entregar no llega a los empresarios</p> <p>No se tiene una política clara de servicio en la , cada unidad genera sus propias políticas y esto genera caos en los empresarios</p>	<p>La de Comercio de Bucaramanga cae en decadencia, la sanción de la Superintendencia de Industria y comercio es muy grande deja sin flujo de caja a la institución creando grandes problemas económicos; los empresarios al ver la desorganización de desafilian y solo permanecen en la Red de Afiliados los empresarios que en la actualidad tiene intereses políticos.</p>

No se toman medidas de precaución en las vinculaciones de nuevos empresarios afiliados y en un año de elecciones de junta directiva se realizan irregularidades generando la impugnación de estas; seguida de esto la es sancionada por la Super Intendencia de Industria y Comercio

La CCB tiene otras prioridades y no se aprueba la nueva sede de los afiliados, aun eliminan las ventanillas preferenciales y esto crea malestar en los afiliados.

ESCENARIO 4 - ALTERNO Y	
Comunicación +	Servicios ofertados -
<p><i>Aunque se logró contar con una sede propia y se emprendió una campaña agresiva de comunicación para dar a conocer la Red y los servicios que oferta, el portafolio no es lo suficientemente innovador y los empresarios no permanecen adscritos por largos periodos de tiempo.</i></p>	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
<p>La CCB realizó una inversión fuerte en Call Center para realizar soporte de las llamas entrantes y salientes. De igual manera se contrata un Community Manager que mejora la eficiencia de las comunicaciones en las redes sociales dando oportunidad a la comunicación oportuna con los empresarios</p> <p>La plataforma de CRM es todo un éxito toda la de comercio lo utiliza, se compila la información de contacto para los empresarios, se generan informes de trazabilidad en cuanto a utilización de servicios.</p> <p>Se hace la solicitud a otras s de comercio para realizar convenios comerciales con los empresarios afiliados a estas pero la iniciativa no tiene acogida.</p> <p>Se realiza el lanzamiento del nuevo nombre de la red de afiliados, y su estrategia de masificación y divulgación</p> <p>La CCB tiene otras prioridades y no se aprueba la nueva sede de los afiliados, aun eliminan las ventanillas preferenciales y esto crea malestar en los afiliados</p> <p>No se tiene una política clara de servicio en la CCB, cada unidad genera sus propias políticas y esto genera caos en los empresarios</p>	<p>La realizó inversiones importantes en materia de comunicación con los afiliados, pero desafortunadamente estos medios no son muy comprendidos por que el servicio no cumple con las expectativas de los clientes generando malestar.</p> <p>La Red de Afiliados se ve gravemente afectada pues los empresarios no ven representado el valor que pagan anualmente con los servicios ofrecidos y esto lleva a se debe cerrar el programa de afiliados y la CCB se queda solo con los registros públicos que son delegación del estado y para el empresario es una obligación mercantil.</p>

Fuente: Construcción propia.

Después de analizar cada uno de los escenarios optimistas, pesimistas y alternos, se identifican las causas y consecuencias más deseables y se toma como decisión que el escenario optimista es el deseado para la Red de Afiliados de la de Comercio de Bucaramanga; por cuanto reúne los eventos más significativos y los que están alineados con las principales aspiraciones y objetivos de la misma.



**Tabla 33. Escenario Deseable**

<b>ESCENARIO DESEABLE</b>	
<b>Comunicación +</b>	<b>Servicios ofertados +</b>
<p><i>La Red de la CCB cuenta con sede propia y con un portafolio innovador que atiende cada segmento de afiliados, es una marca reconocida por los empresarios de la región por su calidad en la prestación de los servicios. Una vez afiliados, el 60% los empresarios permanece en la Red más de 5 años.</i></p>	
<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIAS</b>
<p>Según directrices de las directivas de CCB, se deben realizar al año dos lanzamientos de productos para los afiliados.</p> <p>Se realizan convenios comerciales en descuentos con empresas afiliadas de otras s de comercio y esto genera reconocimiento de los afiliados en todo el país.</p> <p>La plataforma de CRM es todo un éxito toda la de comercio lo utiliza, se compila la información de contacto para los empresarios, se generan informes de trazabilidad en cuanto a utilización de servicios.</p> <p>La de comercio realizó una inversión fuerte en Call Center para realizar soporte de las llamas entrantes y salientes.</p> <p>De igual manera se contrata un Community Manager que mejora la eficiencia de las comunicaciones en las redes sociales dando oportunidad a la comunicación oportuna con los empresarios.</p> <p>Se realizó el lanzamiento del nuevo nombre de la red de afiliados, y su estrategia de masificación y divulgación.</p> <p>Se crea una política clara de calidad en cuanto al servicio preferencial de los afiliados en todos los servicios ofrecidos por la CCB.</p> <p>KPMG hace una revisión exhaustiva de los posibles riesgos de vinculación de empresarios con recursos de dudosa procedencia en la red de afiliados</p> <p>La Junta Directiva aprueba la sede de los afiliados en cabecera y una parte de la atención al público en el centro.</p>	<p>El número de empresarios afiliados en la CCB se dispara exponencialmente por el excelente servicio y beneficios recibidos en contraprestación a la inversión realizada invita a otros a participar de estos beneficios, por tal motivo todos los años realiza los tramites de renovación antes del 31 de marzo.</p> <p>En consecuencia, La Red de la CCB cuenta con sede propia y con un portafolio innovador que atiende cada segmento de afiliados, es una marca reconocida por los empresarios de la región por su calidad en la prestación de los servicios.</p>

Fuente: Construcción propia.

## CAPITULO 8

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

#### 8.1. CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO APUESTA

##### 8.1.2. Formulación y construcción de Objetivos Estratégicos.

- ✓ Segmentar el mercado para poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas.
- ✓ Posicionar Red de Afiliados de la CCB como marca.
- ✓ Alcanzar la fidelidad del afiliado en 80% para el 2016.
- ✓ Innovar en productos y servicios constantemente.
- ✓ Incrementar el volumen de atención por el canal de call center en un 50% al 2016, buscando la descongestión de las oficinas para trámites de consultas.
- ✓ Aumentar la cobertura de los servicios virtuales ofrecidos por la Red de Afiliados en el territorio de su jurisdicción.
- ✓ Fortalecer alianzas estratégicas.
- ✓ Desarrollar las competencias del personal, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- ✓ Velar por la transparencia del proceso electoral que se realiza cada dos años.

## 8.2. FORMULACIÓN

### 8.2.1. Análisis DOFA de Objetivos Estratégicos

Tabla 34. DOFA Objetivos Estratégicos

OBJETIVO 1	
Segmentar el mercado para poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Tener la información consolidada en un solo instrumento de trabajo para toda la Cámara de comercio y de esa manera perfilar los productos y servicios.</p> <p>Generar fidelización en la Cámara y en cada una de las sedes por su calidad de servicio.</p>	<p>Los funcionarios de cada sede deben ser flexibles a las multitareas dado que esto genera retorno en la todos los programas de la Cámara.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Poder conocer los gustos y preferencias de nuestros usuarios, y de esta manera tener ventaja frente a la competencia.</p>	<p>Por la ley 1581 del 2012 sobre el Habeas Data es necesario una autorización por parte del usuario para tener información sensible (celulares, genero, número de cédulas) y hacer llegar la información de Cámara, puede ocurrir que un empresario no dese recibir información de la Cámara ni autorice la compilación de su información.</p> <p>Puede crear malestar entre los empresarios no afiliados</p>

OBJETIVO 2	
Posicionar la Red de Afiliados de la CCB como marca.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Crear una identidad entre los miembros de la Red de Afiliados y generar una claridad entre la comunidad en general de quienes hacen parte de esta programa y quiénes no.</p>	<p>Que la campaña de divulgación no sea exitosa y cumpla con el objetivo planteado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Fidelizar a los empresarios registrados y los afiliados en la Red.</p> <p>Percepción de estatus por parte del afiliado al pertenecer a la Red.</p>	<p>Que la comunidad en general rechace la marca y no sea acogida.</p>

OBJETIVO 3	
Alcanzar la fidelidad del afiliado en 80% para el 2016.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Programa más fortalecido y con clientes fieles en la CCB</p>	<p>Por el incremento de empresas afiliadas que permanecen puede ocurrir que no se tenga la logística para atender a todos los empresarios.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incrementar el poder de negociación con los proveedores y aliados.	No percibir por el público en general un gremio selecto de empresarios.

OBJETIVO 4	
Innovar en productos y servicios constantemente.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Aumento del nivel de satisfacción de los afiliados en la medida en que se innova y se refresca el portafolio de servicios.	La respuesta lenta de las unidades de apoyo en la Cámara para dar soporte a los nuevos servicios que se ofertaran a los afiliados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumentar la participación en el mercado. Obtener reconocimiento por contar con una oferta de servicios innovadores.	La no aceptación y utilización de los servicios por parte de los empresarios.

OBJETIVO 5	
Incrementar el volumen de atención por el canal de Call Center en un 50% al 2016, buscando la descongestión de las oficinas para trámites de consultas.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Incremento de la satisfacción de los empresarios al realizar de manera diligente y oportuna las solicitudes a sus inquietudes	Falta de presupuesto para poder contratar este servicio en outsourcing.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor conectividad con los empresarios y comunidad en general.	Se debe manejar con delicadeza los protocolos de atención y el tener toda la información, dado que se puede pasar de una atención especializada a una atención plana y escasa por parte del teleoperador.

OBJETIVO 6	
Aumentar la cobertura de los servicios virtuales ofrecidos por la Red de Afiliados en el territorio de su jurisdicción.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Generar mayores contenidos en las redes sociales y crear mayor conectividad con nuestros usuarios	Masificación de las comunicaciones y falta de personalización en las solicitudes realizadas por los empresarios a través de este canal. Desconocimiento de los empresarios acerca de la utilización de servicios virtuales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor conectividad con los empresarios y comunidad en general. Aumentar la difusión del portafolio de servicios.	Posibles hacker que puedan suplantar las cuentas y dar información errada.

OBJETIVO 7	
Fortalecer alianzas estratégicas	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fortalecer alianzas camerales a través de la oferta dada por nuestros empresarios y a su vez los mismos para crear redes comerciales entre los afiliados de las Cámaras de comercio.	Falta de presupuesto en el posicionamiento de este nuevo producto para incentivar la transacción comercial entre los empresarios.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fortalecer el tejido empresarial de la región gracias a los acuerdos y convenios con otras empresas a nivel nacional.	Falta de receptividad de las otras Cámaras de comercio a realizar estos convenios comerciales con sus empresas afiliadas.

<b>OBJETIVO 8</b>	
Desarrollar las competencias del personal, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Incrementar las competencias del talento humano de la organización.	En algunas sedes de la Cámara son muy pequeñas y puede verse limitado este objetivo.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ser reconocida como la empresa con el talento humano de mayor competencia	Insatisfacción de la comunidad en general al sentir falta de equidad en la prestación del servicio.

<b>OBJETIVO 9</b>	
Velar por la transparencia del proceso electoral que se realiza cada dos años.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estar blindados en la ejecución del proceso electoral para dar veracidad en los empresarios que hacen parte de las listas como aptos para elegir y ser elegidos miembros de la junta directiva	Encontrar posibles fallas en el proceso de vinculación que acarren sanciones por parte de los organismos de control.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Generar confianza en los empresarios y organismos de control.	No encontrar respaldo de la iniciativa entre los organismos de control (Superintendencia de industria y comercio).

## 8.2.2. Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta

Tabla 35. Acciones Posibles para alcanzar los Objetivos Estratégicos

<b>Objetivo 1</b>	<b>Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)</b>	
Segmentar el mercado para poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas.	1	Depurar la base de datos de los empresarios con que cuenta la CCB y realizar una caracterización de los mismos.
	2	Analizar los hábitos de consumo de los servicios ofertados versus la caracterización realizada.
	3	Realizar estudio de mercados y segmentar.
	4	Realizar el levantamiento de información sobre el ciclo de la prestación de los servicios
	5	Realizar ajustes a la prestación de los servicios, específicamente de aquellos pasos que no generan valor al usuario.
	6	Rediseño del portafolio de servicios.
	7	Capacitar al personal administrativo y del front para el nuevo modelo de atención.

	8	En adelante, constantemente mantener la información de hábitos de consumo de los servicios ofertados documentada.
--	---	---

Objetivo 2	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Posicionar Red de Afiliados de la CCB como marca.	9	Reuniones preliminares con la agencia creativa
	10	Definición del nombre
	11	Plan de Medios
	12	Medición de la aceptación del nuevo nombre

Objetivo 3	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Alcanzar la fidelidad del afiliado en 80% para el 2016	13	Atención privilegiada en los tramites de registro mercantil
	14	Incrementar el portafolio de servicios
	15	Implementar un programa de premios por el uso de los servicios
	16	Premiar la antigüedad del comerciante
	17	Implementar campañas para incentivar al empresario a renovar antes del 31 de Marzo de cada año.

Objetivo 4	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Innovar en productos y servicios constantemente	18	Crear un Comité de Innovación.
	19	Realizar talleres de Brainstorming donde participen todos los actores
	20	Clasificar las iniciativas según relevancia, impacto, inversión economía y demás para priorizar las ideas.
	21	Implementación de los resultados
	22	Efectuar la medición de la satisfacción del cliente con relación a los servicios ofertados

Objetivo 5	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Incrementar el volumen de atención por el canal de telefónico en un 50% al 2016, buscando la descongestión de las oficinas para trámites de consultas.	23	Identificar las necesidades reales de la Red a través de un estudio para revisar la trazabilidad de las llamadas entradas y salientes, así como su duración.
	24	Realizar convocatoria para posibles oferentes del servicio de Call Center
	25	Selección y contratación.
	26	Levantar protocolos de servicio
	27	Implementación del Call Center

Objetivo 6	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Aumentar la cobertura de los servicios virtuales ofrecidos por la Red de Afiliados en el territorio de su jurisdicción	28	Selección de los canales y plataformas virtuales idóneos para llegar a los segmentos definidos.
	29	Definir una política de contenidos para las redes sociales.
	30	Construir una bitácora de posibles soluciones a las inquietudes más frecuentes de los usuarios para su pronta respuesta.
	31	Contratar un Ingeniero de Sistemas con énfasis en Social Media Manager

Objetivo 7	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Suscribir alianzas estratégicas con otras Cámaras de Comercio del país.	32	Identificar las empresas de Bucaramanga las cuales están dispuestas a extender beneficios económicos a otras s del país
	33	Identificar cuales cámaras de comercio estarían interesadas en vincularse a esta alianza con sus empresas afiliadas.
	34	Fortalecer los espacios virtuales con que cuenta la Red para la conexión entre las empresas afiladas
	35	Realizar control de los negocios transados entre estas empresas en un periodo de un año
	36	Realizar una Rueda de Negocios con las empresas integrantes de los convenios a nivel nacional

Objetivo 8	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Desarrollar las competencias del personal, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio	37	Realizar la selección de competencias que debe poseer el talento humano de la organización
	38	Evaluar al personal sobre la herramienta 360 para diagnosticar al personal e identificar el desarrollo de competencias
	39	Priorización de los cargos con mayor influencia en la estrategia
	40	Plan de trabajo en el cual se comprometa el colaborador para desarrollar la competencias a través del acompañamiento de la organización y trabajo del individuo.

Objetivo 9	Acciones Posibles (Lluvia de Ideas)	
Velar por la transparencia del proceso electoral que se realiza cada dos años.	41	Auditoria externa para identificar hallazgos y falencia en el proceso
	42	Revisión de hallazgos de la auditoria para corrección
	43	Solicitud de certificación ante el ICONTEC
	44	Auditorías internas y externas para validar información y mejoras del proceso

Fuente: Construcción propia.

### 8.3. ARBOL DE PERTINENCIA

Mediante esta herramienta, es posible concretar los requerimientos de cada objetivo a varios niveles llegando en cada nivel a mayor precisión.

Tabla 36. Árbol de pertinencia

PROPOSITO	OBJETIVO	ACCIONES
	1 Segmentar el mercado para poder aplicar estrategias comerciales	1 Depurar la base de datos de los empresarios con que cuenta la CCB y realizar una caracterización de los mismos.
		2 Analizar los hábitos de consumo de los servicios ofertados versus la caracterización realizada.
		3 Realizar estudio de mercados y segmentar.

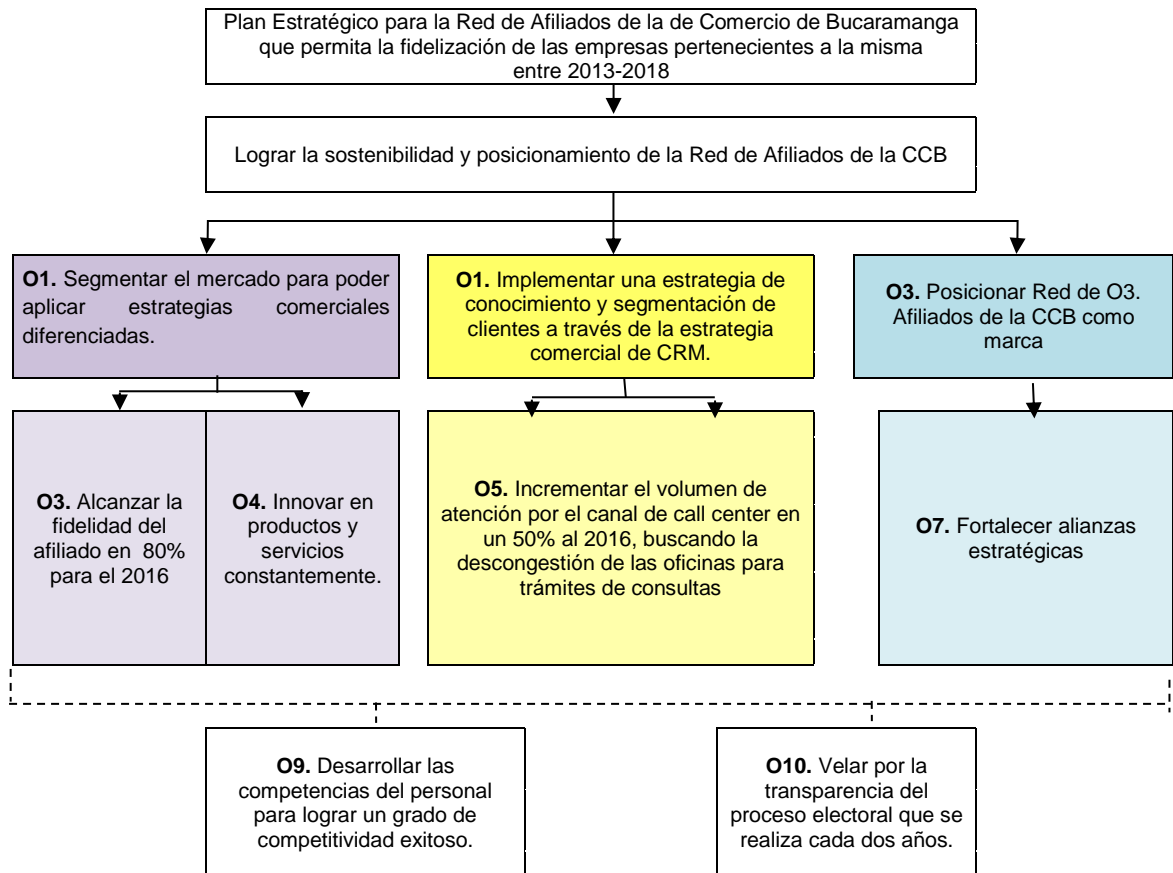
Diferenciación		diferenciadas.	4	Realizar el levantamiento de información sobre el ciclo de la prestación de los servicios	
			5	Realizar ajustes a la prestación de los servicios, específicamente de aquellos pasos que no generan valor al usuario.	
			6	Rediseño del portafolio de servicios.	
			7	Capacitar al personal administrativo y del front para el nuevo modelo de atención.	
			8	En adelante, constantemente mantener la información de hábitos de consumo de los servicios ofertados documentada.	
	2	Posicionar Red de Afiliados de la CCB como marca.		9	Reuniones preliminares con la agencia creativa
				10	Definición del nombre
				11	Plan de Medios
				12	Medición de la aceptación del nuevo nombre
	3	Alcanzar la fidelidad del afiliado en 80% para el 2016		13	Atención privilegiada en los tramites de registro mercantil
				14	Incrementar el portafolio de servicios
				15	Implementar un programa de premios por el uso de los servicios
				16	Premiar la antigüedad del comerciante
				17	Implementar campañas para incentivar al empresario a renovar antes del 31 de Marzo de cada año.
	4	Innovar en productos y servicios constantemente		18	Crear un Comité de Innovación.
				19	Realizar talleres de Brainstorming donde participen todos los actores
				20	Clasificar las iniciativas según relevancia, impacto, inversión economía y demás para priorizar las ideas.
				21	Implementación de los resultados
				22	Efectuar la medición de la satisfacción del cliente con relación a los servicios ofertados
	5	Incrementar el volumen de atención por el canal de telefónico en un 50% al 2016, buscando la descongestión de las oficinas para trámites de consultas.		23	Identificar las necesidades reales de la Red a través de un estudio para revisar la trazabilidad de las llamadas entradas y salientes, así como su duración.
				24	Realizar convocatoria para posibles oferentes del servicio de Call Center
				25	Selección y contratación.
				26	Levantar protocolos de servicio
				27	Implementación del Call Center
	6	Aumentar la cobertura de los servicios virtuales ofrecidos por la Red de Afiliados en el territorio de su jurisdicción		28	Selección de los canales y plataformas virtuales idóneos para llegar a los segmentos definidos.
				29	Definir una política de contenidos para las redes sociales.
				30	Construir una bitácora de posibles soluciones a las inquietudes más frecuentes de los usuarios para su pronta respuesta.
				31	Contratar un Ingeniero de Sistemas con énfasis en Social Media Manager
	7	Fortalecer alianzas estratégicas.		32	Identificar las empresas de Bucaramanga las cuales están dispuestas a extender beneficios económicos a otras s del país
33				Identificar cuales cámaras de comercio estarían interesadas en vincularse a esta alianza con sus empresas afiliadas.	
34				Fortalecer los espacios virtuales con que cuenta la Red para la conexión entre las empresas afiliadas	



	8	Desarrollar las competencias personal, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio	35	Realizar control de los negocios transados entre estas empresas en un periodo de un año
			36	Realizar una Rueda de Negocios con las empresas integrantes de los convenios a nivel nacional
			37	Realizar la selección de competencias que debe poseer el talento humano de la organización
			38	Evaluar al personal sobre la herramienta 360 para diagnosticar al personal e identificar el desarrollo de competencias
	9	Velar por la transparencia del proceso electoral que se realiza cada dos años.	39	Priorización de los cargos con mayor influencia en la estrategia
			40	Plan de trabajo en el cual se comprometa el colaborador para desarrollar la competencias a través del acompañamiento de la organización y trabajo del individuo.
			41	Auditoría externa para identificar hallazgos y falencia en el proceso
			42	Revisión de hallazgos de la auditoria para corrección
			43	Solicitud de certificación ante el ICONTEC
			44	Auditorías internas y externas para validar información y mejoras del proceso

Fuente: Construcción propia.

**Figura 11. Árbol de Pertinencia**



Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Con el objeto de calificar la funcionalidad de las acciones que fueron identificadas como posibles –las cuales fueron previamente relacionadas para cada objetivo estratégico- mediante la Matriz de Importancia y Gobernabilidad IGO se valorara cada una de 0 a 100 conforme a los criterios que le dan su nombre:

- Importancia: Grado de influencia de la acción en la consecución de cada objetivo planteado.
- Gobernabilidad: Grado de control que los actores sociales de la empresa pueden llegar a tener sobre cada acción.

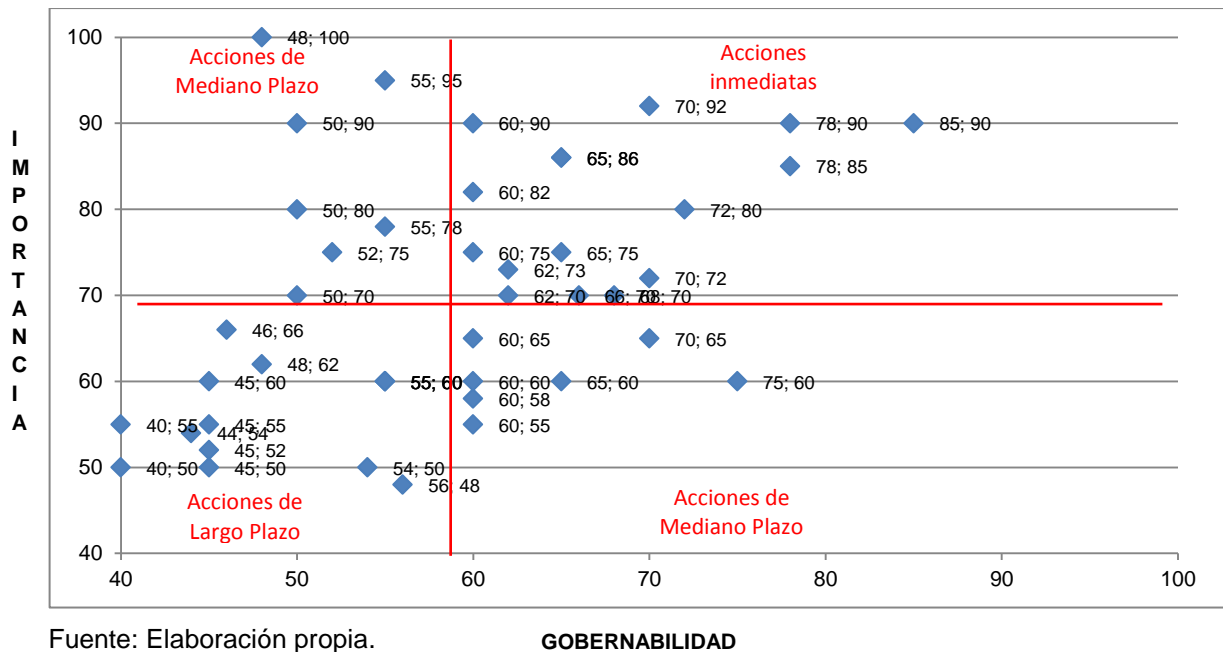
**Tabla 37. Calificación IGO**

ACCION	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1	75	60
2	90	60
3	92	70
4	78	55
5	90	50
6	95	55
7	100	48
8	58	60
9	72	70
10	86	65
11	90	85
12	85	78
13	82	60
14	75	65
15	70	50
16	60	45
17	50	40
18	60	75
19	50	45
20	55	40
21	50	54
22	60	60
23	73	62
24	65	70
25	60	65
26	55	45
27	86	65
28	90	78
29	70	66
30	66	46
31	52	45

32	60	55
33	70	68
34	80	72
35	54	44
36	65	60
37	60	55
38	48	56
39	55	60
40	70	62
41	75	52
42	60	55
43	80	50
44	62	48

Fuente: Construcción propia.

Figura 12. Resultados IGO



Fuente: Elaboración propia.

Mediante este ejercicio, es posible priorizar las acciones a ejecutar de manera inmediata, así como identificar aquellas que se requiere ejecutar en el mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos.

Tabla 38. Resultados IGO

ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	
3	Realizar estudio de mercados y segmentar.
9	Reuniones preliminares con la agencia creativa
11	Plan de Medios
12	Medición de la aceptación del nuevo nombre
18	Crear un Comité de Innovación.

24	Realizar convocatoria para posibles oferentes del servicio de Call Center
28	Selección de los canales y plataformas virtuales idóneos para llegar a los segmentos definidos.
34	Fortalecer los espacios virtuales con que cuenta la Red para la conexión entre las empresas afiliadas

#### ACCIONES DE MEDIANO PLAZO

1	Depurar la base de datos de los empresarios con que cuenta la CCB y realizar una caracterización de los mismos.
2	Analizar los hábitos de consumo de los servicios ofertados versus la caracterización realizada.
4	Realizar el levantamiento de información sobre el ciclo de la prestación de los servicios
5	Realizar ajustes a la prestación de los servicios, específicamente de aquellos pasos que no generan valor al usuario.
6	Rediseño del portafolio de servicios.
7	Capacitar al personal administrativo y del front para el nuevo modelo de atención.
10	Definición del nombre
13	Atención privilegiada en los tramites de registro mercantil
14	Incrementar el portafolio de servicios
15	Implementar un programa de premios por el uso de los servicios
16	Premiar la antigüedad del comerciante
22	Efectuar la medición de la satisfacción del cliente con relación a los servicios ofertados
23	Identificar las necesidades reales de la Red a través de un estudio para revisar la trazabilidad de las llamadas entradas y salientes, así como su duración.
25	Sensibilización y capacitación acerca del servicio a prestar mediante el Call Center.
27	Implementación del Call Center
29	Definir una política de contenidos para las redes sociales.
30	Construir una bitácora de posibles soluciones a las inquietudes más frecuentes de los usuarios para su pronta respuesta.
32	Identificar las empresas de Bucaramanga las cuales están dispuestas a extender beneficios económicos a otras s del país
33	Identificar cuales cámaras de comercio estarían interesadas en vincularse a esta alianza con sus empresas afiliadas.
36	Realizar una Rueda de Negocios con las empresas integrantes de los convenios a nivel nacional
37	Realizar la selección de competencias que debe poseer el talento humano de la organización
40	Plan de trabajo en el cual se comprometa el colaborador para desarrollar la competencias a través del acompañamiento de la organización y trabajo del individuo.
41	Auditoria externa para identificar hallazgos y falencia en el proceso
42	Revisión de hallazgos de la auditoria para corrección
43	Solicitud de certificación ante el ICONTEC
44	Auditorías internas y externas para validar información y mejoras del proceso

#### ACCIONES DE LARGO PLAZO

8	En adelante, constantemente mantener la información de hábitos de consumo de los servicios ofertados documentada.
17	Implementar campañas para incentivar al empresario a renovar antes del 31 de Marzo de cada año.
19	Realizar talleres de Brainstorming donde participen todos los actores

20	Clasificar las iniciativas según relevancia, impacto, inversión economía y demás para priorizar las ideas.
21	Implementación de los resultados
26	Levantar protocolos de servicio
31	Contratar un Ingeniero de Sistemas con énfasis en Social Media Manager
35	Realizar control de los negocios transados entre estas empresas en un periodo de un año
38	Evaluar al personal sobre la herramienta 360 para diagnosticar al personal e identificar el desarrollo de competencias
39	Priorización de los cargos con mayor influencia en la estrategia

Fuente: Construcción propia.

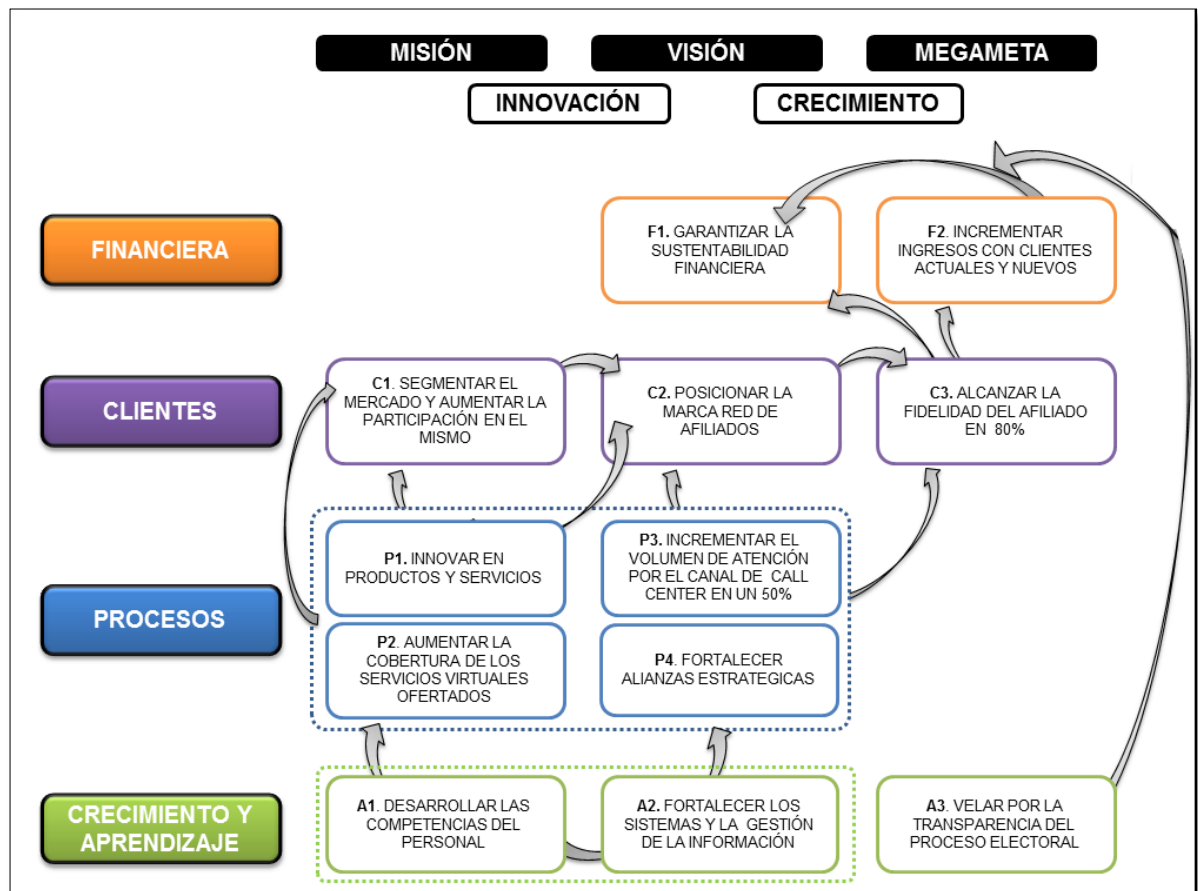
## CAPITULO 9

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 9.1. MAPA ESTRATEGICO

A continuación se presenta el Mapa Estratégico para la Red de Afiliados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se identifican cada una de las variables estratégicas dentro de la perspectiva que corresponde:

Figura 13. Mapa Estratégico



Fuente: Construcción propia.

## 9.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 39. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA RED DE AFILIADOS DE LA CCB					
MISIÓN	La Red de Afiliados es un programa de carácter corporativo, gremial, que gestiona y desarrolla programas y proyectos para la conectividad productividad y competitividad de las empresas afiliadas a la de Comercio de Bucaramanga.				
VISIÓN	La Red de Afiliados en el 2017 conseguirá una retención del 80% a 31 de marzo, cuenta con la tecnología adecuada y un equipo humano que apropia en su actividad los valores corporativos.				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META AL 2018	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
FINANCIERA	F1. Garantizar la sustentabilidad financiera	(Ingresos generados / sobre EBITDA)*100	8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a estado de resultados</li> </ul>	Dirección de Afiliados con la Vicepresidencia Administrativa
	F2. Incrementar ingresos con clientes actuales y nuevos	[ (Ingresos periodo actual – Ingresos periodo anterior) / Ingresos periodo anterior ] * 100	Incremento del 13%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de facturación mensual</li> </ul>	Dirección de Afiliados
CLIENTES	C1. Segmentar el mercado y aumentar la participación en el mismo.	<p>(<math>\sum</math> No. de clientes potenciales por segmento / base total de empresarios) *100</p> <p>(No. de afiliados por segmento / tamaño del segmento) * 100</p>	<p>Identificar un mercado potencial correspondiente al 50% de empresarios registrados</p> <p>Lograr un mínimo del 40% de empresarios afiliados en cada segmento identificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depurar la base de datos de los empresarios con que cuenta la CCB y realizar una caracterización de los mismos.</li> <li>Analizar los hábitos de consumo de los servicios ofertados versus la caracterización realizada. Analizar los hábitos de consumo de los servicios ofertados versus la caracterización realizada.</li> <li>Realizar estudio de mercados y segmentar.</li> </ul>	<p>Mercadeo Institucional</p> <p>Dirección de Afiliados</p>

<b>CLIENTES</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el levantamiento de información sobre el ciclo de la prestación de los servicios</li> <li>• Realizar ajustes a la prestación de los servicios, específicamente de aquellos pasos que no generan valor al usuario.</li> <li>• Rediseño del portafolio de servicios.</li> </ul>	
	<b>C2.</b> Posicionar la marca Red de Afiliados.	(Encuestados que identifican la marca/ tamaño total de la muestra) * 100	El 55% de encuestados reconoce la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones preliminares con la agencia creativa</li> <li>• Definición de la imagen</li> <li>• Plan de Medios</li> <li>• Medición de la aceptación del nuevo nombre</li> </ul>	<p>Mercadeo Institucional</p> <p>Dirección de Afiliados</p>
	<b>C3.</b> Alcanzar la fidelidad del afiliado en 80% para el 2016	(Empresarios afiliados que renuevan su afiliación / Total empresarios afiliados) * 100	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención privilegiada en los tramites de registro mercantil</li> <li>• Fortalecer el portafolio de servicios</li> <li>• Implementar un programa de premios por el uso de los servicios</li> <li>• Premiar la antigüedad del comerciante</li> <li>• Implementar campañas para incentivar al empresario a renovar antes del 31 de Marzo de cada año.</li> </ul>	Programa de Red de Afiliados



<b>PROCESOS</b>	<p><b>P1.</b> Innovar en productos y servicios</p>	<p>(Servicios nuevos por año / Meta de servicios a desarrollar) * 100</p>	<p>100%. <i>Meta de servicios a desarrollar anual: 2.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Comité de Innovación.</li> <li>• Realizar talleres de Brainstorming donde participen todos los actores</li> <li>• Clasificar las iniciativas según relevancia, impacto, inversión economía y demás para priorizar las ideas.</li> <li>• Implementación de los resultados</li> <li>• Efectuar la medición de la satisfacción del cliente con relación a los servicios ofertados</li> </ul>	<p>Dirección de Afiliados</p> <p>Programa Red de Afiliados</p>
	<p><b>P2.</b> Aumentar la cobertura de los servicios ofertados virtuales</p>	<p>(No. de servicios ofertados con acceso virtual / Total servicios ofertados) * 100</p> <p>(No. de afiliados que utilizan los servicios virtuales ofertados / No. total de afiliados)</p>	<p>Que el afiliado pueda acceder al 40% de los servicios ofertados de manera virtual.</p> <p>20% de los afiliados utilizan los servicios virtuales ofertados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los canales y plataformas virtuales idóneos para llegar a los segmentos definidos.</li> <li>• Definir una política de contenidos para las redes sociales.</li> <li>• Construir una bitácora de posibles soluciones a las inquietudes más frecuentes de los usuarios para su pronta respuesta.</li> <li>• Contratar un Ingeniero de Sistemas con énfasis en Social Media Manager</li> </ul>	<p>Vicepresidencia de Tecnología</p> <p>Dirección de Afiliados</p> <p>Programa Red de Afiliados</p>
	<p><b>P3.</b> Incrementar el volumen de atención por el canal de Call Center.</p>	<p>(Número de solicitudes atendidas por el Call Center / Número total de solicitudes) * 100</p>	<p>50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades reales de la Red a través de un estudio para revisar la trazabilidad de llamadas entradas y salientes, así como su duración.</li> </ul>	<p>Coordinador de Canales</p>



<b>PROCESOS</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convocatoria para posibles oferentes del servicio de Call Center</li> <li>• Selección y contratación.</li> <li>• Levantar protocolos de servicio</li> <li>• Implementación del Call Center</li> </ul>	
	<b>P4.</b> Fortalecer alianzas estratégicas	Número de nuevas alianzas	25 nuevas alianzas con proveedores y con otras Cámaras del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las empresas de Bucaramanga las cuales están dispuestas a extender beneficios económicos a otras regiones del país</li> <li>• Identificar cuales cámaras de comercio estarían interesadas en vincularse a esta alianza con sus empresas afiliadas</li> <li>• Fortalecer los espacios virtuales con que cuenta la Red para la conexión entre las empresas afiliadas</li> <li>• Realizar control de los negocios transados entre estas empresas en un periodo de un año</li> <li>• Realizar una Rueda de Negocios con las empresas integrantes de los convenios a nivel nacional</li> </ul>	<p>Dirección de Afiliados</p> <p>Programa Red de Afiliados</p>

<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<p><b>A1.</b> Desarrollar las competencias del personal</p>	<p>(Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios) * 100</p>	<p>70% del personal capacitado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la selección de competencias que debe poseer el talento humano de la organización</li> <li>• Evaluar al personal sobre la herramienta 360 para diagnosticar al personal e identificar el desarrollo de competencias</li> <li>• Priorización de los cargos con mayor influencia en la estrategia</li> <li>• Plan de trabajo en el cual se comprometa el colaborador para desarrollar la competencias a través del acompañamiento de la organización y trabajo del individuo.</li> </ul>	<p>Dirección de Talento Humano</p>
	<p><b>A2.</b> Gestionar la información.</p>	<p>(No. de afiliados con información actualizada en la base de datos / No. total de afiliados) * 100%</p>	<p>90%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir una política de gestión de la información y comunicarla.</li> <li>• Sensibilizar al personal acerca de la importancia de hacer una adecuada gestión de la información</li> <li>• Estructurar la base de datos de información de los afiliados.</li> </ul>	<p>Programa Red de Afiliados Vicepresidencia de Tecnología</p>

	<p><b>A3.</b> Velar por la transparencia de proceso electoral</p>	<p>(Número de encuestas que evalúen la percepción del afiliado sobre la transparencia en el proceso con calificación mayor a 80% /No. total de encuestas aplicadas) * 100</p>	<p>80%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria externa para identificar hallazgos y falencias en el proceso</li> <li>• Revisión de hallazgos de la auditoria para corrección</li> <li>• Plan de mejoramiento.</li> </ul>	<p>Dirección de Afiliados Vicepresidencia de Registros Empresariales</p>
--	---	---	------------	--	--

## CONCLUSIONES

Las Cámaras de Comercio son instituciones privadas con delegaciones públicas lo que hace que el control de las entidades gubernamentales así como las políticas dictaminadas por el gobierno nacional y entidades territoriales tengan mayor incidencia en el ejercicio de sus actividades para favorecer y mejorar sus servicios o para detener y declinar la prestación de los mismos.

El programa de afiliados es uno de los más antiguos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, pero se observa que este no ha tenido la relevancia para el público externo gracias al bajo impacto que se da a la divulgación de este, permitiendo que después de 70 años que esta aporta de cumplir el programa los empresarios en general no tenga clara la diferencia entre estar o no estar afiliado.

El programa de afiliados de las Cámaras de Medellín y Bogotá son casos de éxito ya que han definido su estrategia y promesa de valor para sus usuarios; en el primer caso su dirección fue el servicio teniendo así el slogan “afiliado primero” y todos sus canales de atención apuntan a esa promesa de valor. El segundo eligió la estrategia de diferenciación de costos y esto lo aplica a todos los servicios que ofrece esta cámara a sus empresas afiliadas; lo anterior ha permitido que sean las dos cámaras con mayor número de empresarios afiliados en el país. La cámara de Bucaramanga aún no ha optado por ninguna estrategia y es lo que no ha permitido que se tenga un claro panorama en la prestación de los servicios.

En el censo realizado a los expertos se ve reflejada la percepción baja en cuanto a los servicios y beneficios del programa de afiliados, claramente se tiene una

oportunidad de crecer en la masificación de los canales de comunicación para la divulgación de los mismos.

A través del desarrollo de este trabajo se identifica la fusión necesaria del registro mercantil con los servicios ofrecidos por la Red de Afiliados, los empresarios en general perciben la diferenciación y ventaja entre los afiliados y los no afiliados.

Se encuentra una gran oportunidad para el programa de afiliados en la expansión de sus servicios dado que tiene un buen número de empresarios afiliados y el desafío es masificar los canales por los cuales los empresarios pueden acceder a los beneficios.

En este trabajo de grado se plantea el cronograma de iniciativas para la ejecución de la estrategia planteada dado que es necesario que todos los actores sean conocedores de la misma en los diferentes niveles de interrelación que deben tener con esta.

Se concluye que se cumplió satisfactoriamente con los objetivos planteados al inicio de este trabajo de grado.

## RECOMENDACIONES

A continuación y con miras a fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos a la luz de este proyecto de grado, se realizarán las recomendaciones con base en el análisis prospectivo realizado en esta tesis de grado:

Realizar un estudio en el cual se defina la propuesta de valor y de esa manera orientar todo el plan de trabajo que se ha designado en este trabajo de grado.

Se hace necesario el compromiso de la vicepresidencia de servicios empresariales realizar seguimiento y verificación continua de las actividades relacionadas en este trabajo en aras de tener retroalimentación y tomar acciones correctivas o de mejora para finalizar exitosamente con las acciones propuestas en este trabajo.

Al desarrollar las diferentes matrices se identifica la alta dependencia del programa de afiliados a las políticas dictaminadas por gobierno de turno, es necesario a través de las fortalezas implementar las acciones planteadas en este trabajo para mitigar el impacto negativo de estas políticas externas.

Es necesario hacer énfasis en la necesidad de que este plan no sea movido por las diferentes juntas directivas que manejan se conforman cada dos años, sino que sea un plan de acción para fortalecer e incrementar el grupo de empresarios de la Red de Afiliados.

La integración horizontal hace parte fundamental e importante para la realización de las acciones de este trabajo, se propone que la presidencia ejecutiva de la Cámara de Comercio proponga unos incentivos motivacionales para el personal que interactúe en este gran proyecto.

## BIBLIOGRAFIA

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Revista Directa Edición No. 13 (2011). 7 Razones para Creer en Santander. Disponible en Internet: [http://issuu.com/camaradirecta/docs/web\\_13](http://issuu.com/camaradirecta/docs/web_13)

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

[www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

[www.compitem360.com](http://www.compitem360.com)

DIAZ Bernardo. Guía didáctica y modulo de planeación estratégica. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín, Colombia. 2007.

MANTILLA SANTARELLI. Análisis del comportamiento, creencias y expectativas de los miembros de la Red de Afiliados de la CCB. Bucaramanga, Colombia. 2011.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina Estudios Económicos (2012). Perfil Económico por Departamento, Santander. Disponible en Internet: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

ROWE A., MASON R. y DICKEL K. Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach. Addison-Wesley, 1982.

STEINER George, Planeación Estratégica “Lo que todo director debe saber”, CECSA México. 1989.