

PLAN ESTRATÉGICO CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO

2022 - 2026



Cámara de Comercio
de Sogamoso

**PLAN
ESTRATÉGICO
CÁMARA DE
COMERCIO DE
SOGAMOSO**
2022 - 2026





JUNTA DIRECTIVA POR LOS EMPRESARIOS Y COMERCIANTES

PRINCIPALES

MILLER OSWALDO ALARCÓN BARRERA

RAMIRO PÉREZ MOLANO

SOCIEDAD DE AYUDAS DIAGNÓSTICAS S.A.S.
RL. ROLANDO JOSUÉ RODRÍGUEZ CARREÑO

OUTSOURCING SERVICIOS SOTRANS S.A.S.
RL. MERY PIRAGUA PÉREZ

SUPLENTE

JUAN CARLOS RINCÓN SILVA

LEONARDO ALFONSO CEPEDA TOSCANO

GERMÁN ROLDÁN TORRES



JUNTA DIRECTIVA POR EL GOBIERNO NACIONAL

CLAUDIA PATRICIA AVELLA CERÓN

OLGA LUCÍA CARDOZO CÁRDENAS

LUZ ESTELLA NAVAS DE BENAVIDES

HUGO ALBERTO BARRERA BENAVIDES



Junta Directiva Cámara de Comercio de Sogamoso



EQUIPO DIRECTIVO



GESVY YASMIN VERA JAIMES
DORA LIGIA BAYONA MOLANO
Revisor Fiscal



NELBY CONSTANZA PULIDO GÓMEZ
Directora División Promoción Y Desarrollo



HENRY ALBERTO VALCÁRCEL
VEGA
Presidente Ejecutivo



YAQUELINE AFANADOR GUTIÉRREZ
Directora División Financiera



FAVIO LEONARDO LEE ROJAS
Director División Administrativa Y
Del Talento Humano



ELIANA MORALES RICAURTE
Directora División Jurídica, Registros
Públicos, Conciliación Y Arbitraje





TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO 1: NUESTRA ENTIDAD	8
1.1. Reseña Histórica	9
1.2. Jurisdicción	10
1.3. Marco Jurídico	10
1.4. Equipo Humano	13
1.5. Sistema de Gestión	13
CAPÍTULO 2: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	15
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL CONTEXTO	18
3.1. Análisis de Contexto Interno	19
3.1.1. Análisis de Capacidades	19
3.2. Análisis de Contexto Externo	22
3.2.1. Aspecto Socioeconómico	22
3.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible y Megatendencias	25
3.2.3. La Opinión del Tejido Empresarial	28
3.3. Análisis PESTEL	32
3.3.1. Político	33
3.3.2. Económico	34
3.3.3. Social	35
3.3.4. Tecnológico	36
3.3.5. Ecológico	38
3.3.6. Legal	39
3.4. Análisis FODA	40
CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2021	48
4.1. Análisis de la Formulación y Gestión del Plan	49
4.1.1. Lecciones Aprendidas	50
4.2. Análisis de los Resultados Obtenidos	51
CAPÍTULO 5: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	53
5.1. Misión	54
5.2. Visión	54
5.3. Propósito Superior	54
5.4. Principios Corporativos	55
5.5. Definición De La Estrategia	56
5.5.1. Fortalecimiento Institucional	56
5.5.2. Fortalecimiento Empresarial	56
5.5.3. Empresario Digital	56
5.5.4. Innovación y Emprendimiento	57
CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	58
6.1. Objetivos Estratégicos	60
6.1.1. Mapa Estratégico	61

CAPÍTULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO	81
7.1. Balanced Scorecard	82
7.2. Ponderación de Objetivos Estratégicos	82
7.3. KPI's	84
7.4. Sistema de Indicadores	82
CAPÍTULO 8: VIGENCIA Y REVISIÓN	91
CAPÍTULO 9: ANEXOS	93
9.1 Anexo No 1. Análisis Matriz MEFI	93
9.2 Anexo No 2. Análisis Matriz MEFE	93
9.3 Anexo No 3. Matriz DOFA	93
CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFÍA	94



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	40
Tabla 2: Principios Corporativos	55
Tabla 3: Pilar Estratégico: Fortalecimiento Institucional	63
Tabla 4: Pilar Estratégico Fortalecimiento Empresarial	66
Tabla 5: Pilar Estratégico Empresario Digital	77
Tabla 6: Pilar Estratégico Innovación y Emprendimiento	79
Tabla 7: Ponderación Objetivos Estratégicos	83
Tabla 8: Indicadores Pilar Estratégico: Fortalecimiento Institucional	87
Tabla 9: Indicadores Pilar Estratégico: Fortalecimiento Empresarial	88
Tabla 10: Indicadores Pilar Estratégico: Empresario Digital	89
Tabla 11: Indicadores Pilar Estratégico: Innovación y Emprendimiento	90



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Procesos Camara de Comercio de Sogamoso	14
Figura 2: La ruta del plan del estratégico	16
Figura 3: Dimensiones internas	19
Figura 4: Jurisdicción Cámara de Comercio Sogamoso	22
Figura 5: Población desagregada por sexo -2020	24
Figura 6:Objetivos de Desarrollo Sostenible	25
Figura 7: Sectores Cámara de Comercio de Sogamoso 2021	29
Figura 8: Componentes análisis PESTEL	33
Figura 9: Población desagregada por área	35
Figura 10: E Commerce	37
Figura 11: Resultados Plan Estratégico 2017 – 2021	51
Figura 12: Mapa Estratégico	62



PRESENTACIÓN

“

Los últimos años han representado para cada uno de nosotros un desafío en muchos sentidos. Lo que ha significado oportunidades para algunos, ha tenido devastadores impactos en muchos otros. Hemos comprendido más que nunca que la vida es nuestro mayor valor; Sin embargo, no ha sido este nuestro único aprendizaje.

La crisis que hemos afrontado en 2020 y 2021, ha puesto en evidencia también, otro tipo de falencias y tareas por hacer, entre ellas, las concernientes a nuestro ámbito económico, tecnológico y en general, las referentes a nuestra dimensión productiva. Es por lo anterior que en esta ocasión en especial, visualizar y planificar el que hacer de nuestra querida Cámara de Comercio de Sogamoso ha presentado un reto enorme, con muchos anhelos, necesidades y expectativas por satisfacer; así como también, con limitantes que sortear y dificultades por resolver. La identificación de todos estos factores ha sido posible gracias a un ejercicio minucioso de evaluar nuestros resultados anteriores, analizar los cambios y tendencias tecnológicas, económicas y empresariales a nivel global; conversar con la academia y las instituciones, concertar con nuestra Junta Directiva sus principales inquietudes y

también, la visión que tiene de cara al futuro cercano de nuestra comunidad empresarial y principalmente, de escuchar a muchos de nuestros empresarios matriculados y afiliados.

El presente Plan Estratégico es el instrumento que permitirá a nuestra Entidad, liderar la recuperación económica de nuestra región, luego que a nivel global se haya vivido la mayor crisis económica desde hace más de 90 años tras la originada por la gran depresión en 1929. De esta forma, hemos concebido desde la Cámara de Comercio de Sogamoso un plan centrado en aumentar enormemente nuestro impacto en el tejido empresarial de los 20 municipios que conforman nuestra jurisdicción. Un plan que esperamos permita recuperar lo perdido en el plano económico y empresarial y también preparar a nuestros empresarios para los nuevos desafíos que presenta un mundo que cambia cada día más rápidamente. Hemos estructurado una estrategia que permitirá mejorar los servicios que prestamos a nuestros usuarios y que les brindará más oportunidades para desarrollar sus iniciativas y fortalecerse en muchos aspectos. Para lograrlo, hemos identificado 4 grandes áreas de trabajo; en primer lugar, nuestro crecimiento como

organización, de forma que sea la base para la prestación de nuestros servicios a nuestros usuarios. En segundo lugar, el fortalecimiento de nuestros empresarios a través de la capacitación, el conocimiento y actividades que permitan su acceso a nuevos mercados. En tercer lugar, la innovación y el emprendimiento como los canales para el crecimiento y desarrollo de nuestro tejido empresarial; y finalmente, la promoción de la adopción de nuevas tecnologías que faciliten y mejoren los procesos al interior de las empresas de nuestra jurisdicción.

Agradezco en nombre de toda la familia de la Cámara de Comercio de Sogamoso, a cada uno de los actores que aportan cada día un grano de arena al desarrollo de nuestra región y esperamos que este plan permita explotar nuestras potencialidades y contribuya al progreso de cada uno de nuestros emprendedores, empresarios, comerciantes e industriales; quienes cada día con su esfuerzo inagotable contribuyen a generar mejores condiciones y calidad de vida a nuestros ciudadanos.

”



Henry Alberto Valcárcel Vega
Presidente Ejecutivo



CAPÍTULO 1: NUESTRA ENTIDAD



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso



1.1. Reseña Histórica

La Cámara de Comercio de Sogamoso nace a la vida jurídica el 6 de mayo de 1947, mediante Decreto No. 1357, firmado por el presidente de la república, Mariano Ospina Pérez, respondiendo a la necesidad de los comerciantes y empresarios quienes debían adelantar todos sus trámites en la Cámara de Comercio de Tunja.

Los comerciantes promotores de la idea se reunieron en el Concejo Municipal y fundaron la Cámara de Comercio de Sogamoso. Allí designaron a Juan Avella Chaparro como Presidente de la primera Junta Directiva y Crisólogo Camargo Chaparro, como Secretario, quienes con escasos recursos iniciaron labores en la oficina 307 del Edificio Montañez.

Debido al crecimiento de Sogamoso se hace necesario construir la sede propia de la Entidad y el 27 de noviembre de 1982 se inauguró el edificio Cámara de Comercio de Sogamoso ubicado en la carrera décima contiguo a la Plaza de La Villa, con el liderazgo de Diego Cardona Cardona, Presidente de la Junta Directiva de esa época, quien desafortunadamente falleció durante el evento inaugural.

En el año 2007 se apuesta por una nueva sede, con el fin de prestar un mejor servicio, iniciando la construcción del edificio en el año 2009 junto con el Centro Comercial y de Negocios Iwoka del cual la Cámara de Comercio fue su promotora, brindando a la ciudad un nuevo polo de desarrollo y modernización.

Las nuevas instalaciones fueron inauguradas en diciembre de 2011, siendo Presidente Ejecutivo Juan Carlos Pinilla Holguín con la directriz de su Junta presidida por Adriana Forero Tavera y Luz Stella Navas como vicepresidente, iniciando labores y atención al público en enero de 2012.

La Entidad en su larga trayectoria ha brindado reconocimiento a empresarios y comerciantes con la Medalla de Honor Ciudad del Sol creada en enero de 1977; La Medalla al Mérito Cívico creada en septiembre de 1985 y el Premio Suamox a la Excelencia Empresarial en mayo de 2007, exaltando ante la opinión ciudadana los méritos y virtudes de quienes se destaquen por su esfuerzo, dedicación, constancia al servicio de la ciudadanía en el campo comercial, industrial y de servicios, al igual que el aporte al crecimiento empresarial de la región. A través de los años, la Cámara de Comercio de Sogamoso se ha ido fortaleciendo en sus programas e infraestructura para el beneficio de los empresarios como:

Centro de Conciliación y Arbitraje, el cual se crea bajo resolución aprobatoria No. 008 del 26 de junio de 1996, expedida por el Ministerio de Justicia y del Derecho. Así mismo, en abril del 2019 se inauguró la oficina del Centro de Conciliación y Arbitraje ubicada en el segundo piso de la sede antigua, la cual cuenta con dos modernas salas de audiencia dotadas de la última tecnología.

Centro de Atención Empresarial CAE, creado por el acuerdo de voluntades sobre niveles de servicio No. 001 de 2012, entrando en funcionamiento en 2013. En el año 2018 la Entidad Mercantil apuesta por la digitalización empresarial a través de uno de los 18 Centros de Transformación Digital Empresarial CTDE en el país y pionero en Boyacá, proyecto que se gestionó ante Innpulsa para el uso de nuevas tecnologías de la información.

El 2018 implicó un duro golpe para la entidad con el fallecimiento de su Presidente Ejecutivo, Ricardo Salamanca Álvarez.

En el año 2019 bajo dirección de la Junta Directiva presidida por Miller Alarcón Barrera

y como Vicepresidente la Sociedad de Ayudas Diagnósticas, representada legalmente por Rolando Rodríguez Carreño, se inauguró la emisora virtual “Cámara Stereo”, para fortalecer y posicionar al sector empresarial y comercial, convirtiéndose en un aliado estratégico para la promoción de sus productos y servicios.

El 2020 fue un año atípico a causa de la pandemia que cambió el mundo y afectó significativamente a la Entidad, generando un gran reto para los empresarios y un desafío para la Cámara de Comercio de Sogamoso, que no solo se vio afectada de forma económica, sino que también sufrió el lamentable fallecimiento de Lina Tatiana Arcila Torres, una de sus funcionarias.

En el año 2021 el ente mercantil se fortalece con una Oficina Móvil, nueva unidad de atención al usuario, adecuada con todas las condiciones técnicas requeridas para la atención al público en los 20 municipios de su jurisdicción.

Dentro del proceso de mejora continua desde el año 2005, la Entidad alcanzó la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la NTC ISO 9001:2000, que le fue conferida por el ICONTEC en la prestación de servicios de Registro Mercantil, Registro de Proponentes, Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro y Capacitación Empresarial, recibiendo año tras año la renovación de esta y realizando oportunamente la transición a las versiones de la NTC ISO 9001:2008 y NTC ISO 9001:2015. En junio de 2021, a la Cámara de Comercio de Sogamoso se le otorgó la certificación del Sistema de Gestión Integrado bajo las normas de Calidad ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Cámara de Comercio de Sogamoso tiene una jurisdicción de veinte municipios del departamento de Boyacá, de los cuales, en la actualidad cuenta

aproximadamente con 15.653 usuarios entre inscritos y matriculados, con alrededor de 449 que son afiliados.



1.2. Jurisdicción

Los Estatutos de la Cámara de Comercio de Sogamoso en el artículo 5 determina que “La Cámara de Comercio de Sogamoso, estará integrada por los comerciantes, personas naturales o jurídicas comerciantes, inscritas en su registro mercantil y su jurisdicción comprende los municipios de Sogamoso, Aquitania, Betéitiva, Busbanzá, Corrales, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Labranzagrande, Mongua, Monguí, Nobsa, Pajarito, Paya, Pesca, Pisba, Tibasosa, Tópaga, y Tota, relacionados en el Decreto 622 de 2000”.



1.3. Marco Jurídico

- Decreto 1845 de 2021 “Por medio del cual se adiciona la Sección 13. al Capítulo 4 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo para determinar unos prestadores de servicios turísticos”.
- Decreto 343 de 2021 “Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias”.
- Decreto 1379 de 2021 “Por medio del cual se sustituye la Sección 10 del Capítulo 4 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, para reglamentar el guionaje turístico y su ejercicio”.

- Decreto 1338 de 2021 “Por el cual se adiciona el Capítulo 12 y se derogan las Secciones 1 y 2 del Capítulo 2, del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar el procedimiento de recaudo, declaración, pago y fiscalización de la Contribución Parafiscal para el Turismo”.
- Decreto 1836 de 2021 “Por el cual se modifica y adiciona el Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en relación con el Registro Nacional de Turismo y las obligaciones de los operadores de plataformas electrónicas o digitales de servicios turísticos prestados y/o disfrutados en Colombia”.
- Decreto 434 de 2020 “Por el cual se establecen plazos especiales para la renovación de la matrícula mercantil, el RUNEOL y los demás registros que integran el Registro Único Empresarial y Social RUES, así como para las reuniones ordinarias de las asambleas y demás cuerpos colegiados, para mitigar los efectos económicos del nuevo coronavirus COVID-19 en el territorio nacional”.
- Ley 2068 de 2020 “Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 2106 de 2019 “Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública”.
- Ley 1780 de 2016 “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 1074 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo”.
- Decreto 103 de 2015 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1712 de 2014 y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1757 de 2015 “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”.
- Ley 1755 de 2015 “Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.
- Ley 1753 de 2015 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 Todos por un Nuevo País”.
- Ley 1727 de 2014 “Por medio de la cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1712 de 2014 “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 2042 de 2014 “Por el cual se reglamenta la Ley 1727 de 2014, el Título VI del Libro Primero del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 886 de 2014 “Por el cual se reglamenta el artículo 25 de la Ley 1581 de 2012, relativo al Registro Nacional de Bases de Datos”.
- Decreto 1377 de 2013 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012”.
- Decreto 805 de 2013 “Por el cual se reglamenta el artículo 173 del Decreto 019 de 2012”.
- Ley 1607 de 2012 se expiden normas en materia tributaria, artículo 182.
- Ley 1564 de 2012 “Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1558 de 2012: “Por la cual se modifica la Ley

300 de 1996 - Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”.

- Decreto Ley 19 de 2012 (Ley anti trámites): “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”.
- Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- Decreto 545 de 2011 “Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 5º, 7º, 48 y 50 de la Ley 1429 de 2010”.
- Ley 1429 de 2010 “Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo”.
- Ley 1314 de 2009 “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”.
- Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada”.
- Ley 1150 de 2007, la presente ley tiene por objeto introducir modificaciones en la Ley 80 de 1993.
- Ley 1150 de 2007 “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”.
- Ley 1116 de 2006 “Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1014 de 2006 “De fomento a la cultura del emprendimiento”.
- Ley 1101 de 2006 “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 905 de 2004 “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 863 de 2003 “Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas”.
- Ley 850 de 2003 “Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas”.
- Ley 828 de 2003 “Por la cual se expiden normas para el Control a la Evasión del Sistema de Seguridad Social”.
- Ley 794 de 2003 “Por la cual se modifica el Código de Procedimiento Civil, se regula el proceso ejecutivo y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 789 de 2002 “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”.
- Ley 788 de 2002 “Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 898 de 2002 “Por el cual se reglamenta el Título VI del Libro Primero del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones reglamentarias”.
- Ley 643 de 2001 “Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar”.
- Ley 590 de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.
- Ley 300 de 1996 “Ley general de turismo”.
- Decreto 650 de 1996 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 223 de 1995”.
- Ley 223 de 1995 “Por la cual se expiden normas sobre Racionalización Tributaria y se dictan otras disposiciones”.

- Decreto 2150 de 1995 “Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”.
- Ley 222 de 1995 “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 2131 de 1990 “Por el cual se adiciona el Decreto 1376 de 1986 en cuanto se refiere a arrendamiento de bienes inmuebles destinados a los despachos judiciales y otras oficinas públicas”.
- Ley 222 de 1995 “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”.
- Constitución Política de Colombia.



1.4. Equipo Humano



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

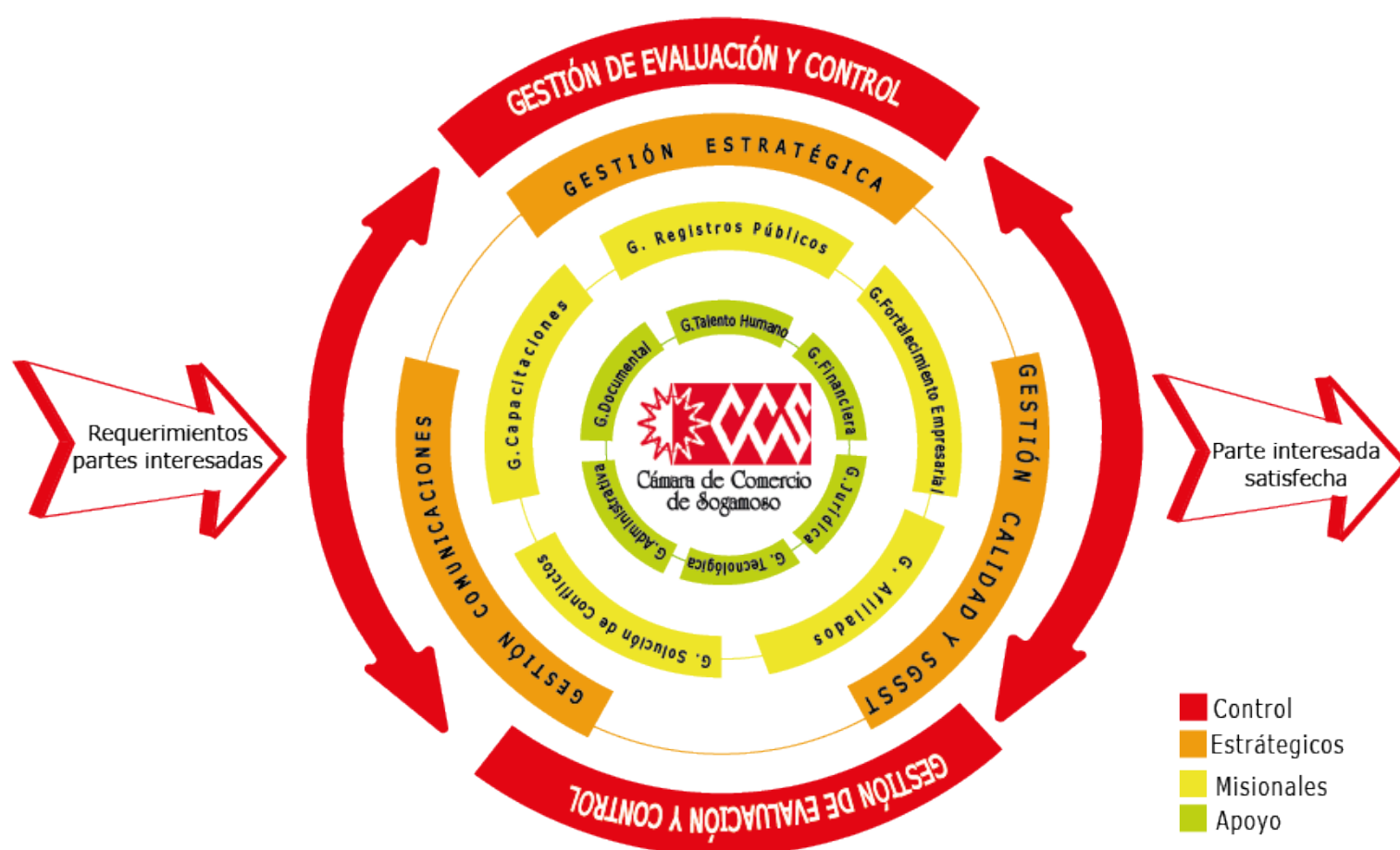
Nuestra Entidad es reconocida por representar al empresario de la región, esto es posible gracias a que, tras ella se encuentra actualmente un grupo de 31 personas entre funcionarios y contratistas capacitados, comprometidos y motivados para prestar el mejor servicio al empresario quien es nuestra razón de ser, y a su vez, a la comunidad en general. La Cámara de Comercio de Sogamoso busca permanentemente mecanismos que permitan el desarrollo integral de su equipo humano.



1.5. Sistema de Gestión

La Cámara de Comercio de Sogamoso cuenta con un Sistema Integrado de Gestión que ha desarrollado y ejecutado en sus procesos misionales y Plan Estratégico, Certificado en ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, desde el 27 de julio del 2005 y en ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, desde el 30 de diciembre del 2020 por ICONTEC; siendo la segunda Cámara de Comercio a nivel nacional en obtener la ISO 45001:2018 entre 47 entidades.

Figura 1: Mapa de Procesos Cámara de Comercio de Sogamoso





CAPÍTULO 2: PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

LA RUTA DEL PLAN DEL ESTRATÉGICO

Figura 2: La ruta del plan del estratégico

-  **Fase 1: Establecer el contexto**
-  **Fase 2: Definición de la Dirección y la Creación de la Estrategia**
-  **Fase 3: Sistema de Seguimiento**
-  **Fase 4: Alinear la CCS con la Estrategia**



El proceso de construcción del Plan Estratégico contempló 4 grandes fases principales, las cuales se desarrollan consecutivamente a lo largo de

este documento. A continuación, se presenta brevemente una descripción del proceso llevado a cabo.

Fase 1

Establecer el Contexto: El primer paso para determinar un rumbo es determinar de la mejor forma posible, el punto de partida y el entorno en el que nos encontramos. Para esta fase se evaluó el contexto interno, el contexto externo y los resultados y lecciones aprendidas del plan estratégico 2017-2021.

Fase 2

Definición de la Dirección y Creación de la Estrategia: Con base en toda la información analizada y teniendo clara la naturaleza de la Cámara de Comercio de Sogamoso, se definió el direccionamiento para los próximos 5 años, y con base en él, los objetivos estratégicos que permitan llegar a esa meta. Es en este punto donde se diseñó el camino que nos llevará a la realidad que esperamos en 2026.

Fase 3

Creación del Sistema de Seguimiento: Una estrategia sin seguimiento adecuado tiene enormes riesgos de fallar. Por lo anterior, se diseñó con cada una de las áreas de nuestra Organización, los indicadores que permitirán monitorear el avance en cada uno de los objetivos estratégicos formulados de forma que generen los insumos para tomar las decisiones adecuadas y oportunas para asegurar los resultados.

Fase 4

Alinear la Cámara de Comercio de Sogamoso con la Estrategia: Finalmente y luego de contar con la estrategia formulada, se hace necesario comunicarla al equipo humano, así como articularla a los distintos procesos a través de los cuales se llevan a cabo día a día las actividades de la Entidad, de forma que, el Sistema de Gestión sea la herramienta a través de la cual se llegará a los objetivos definidos.

No debe olvidarse que, a pesar de que la construcción del Plan Estratégico es un “proceso” con un principio y un fin; La “Gestión Estratégica”, es un ciclo. Es por ello que, en el capítulo octavo de este Plan Estratégico, plantea luego de haberse

efectuado el seguimiento, una revisión anual que permita ajustar la estrategia en caso de considerarse necesario para facilitar o mejorar el logro de los resultados.





CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL CONTEXTO



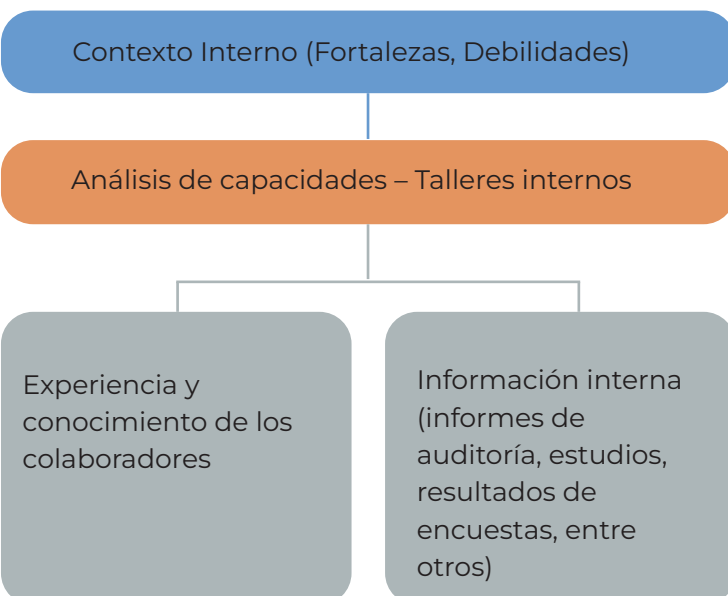
Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

Dentro del proceso de construcción del Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Sogamoso, uno de los aspectos claves a tener en cuenta es, identificar claramente el punto de partida que será la base hacia la meta que se defina para los siguientes cinco años. Para identificar esa base partimos de una premisa, es muy importante identificar el estado tanto de la Organización como de su contexto, comprendiendo que, la Entidad no está aislada de su entorno, sino que por el contrario, hace parte de él y se ve afectada positiva o negativamente por las cosas que ocurren. En ese orden de ideas, se identificará lo que hemos definido como el “Contexto Interno” y el “Contexto Externo” actuales.



3.1. Análisis de Contexto Interno

En esta sección abordamos el “Contexto Interno” para el cual se analizó información existente en la Organización como resultados en auditorías internas, evaluación de clima organizacional, análisis de riesgos psicosociales, análisis de satisfacción de los usuarios, entre otros. Para la identificación del contexto interno (ver Anexo No.1 Análisis Matriz MEFI) se tuvo en cuenta principalmente el conocimiento y la experiencia de los colaboradores de la Entidad apoyados en la información relacionada anteriormente.



3.1.1. Análisis de Capacidades

Para el caso del Plan Estratégico, el análisis de los aspectos internos se llevó a cabo a partir del análisis de capacidades de la Entidad; las cuales pueden ser en algunos casos muy robustas y eficaces; o en otros, escasas o débiles. Se desarrollaron varias sesiones de trabajo en las cuales se analizaron las diferentes capacidades de la Entidad, pues estas determinan las posibilidades reales de atender las necesidades de sus usuarios adecuadamente y afectan su funcionamiento internamente, estos factores se clasificaron en 6 dimensiones:

Figura 3: Dimensiones internas



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen brevemente cada una de las 6 dimensiones en que se enmarcaron las capacidades de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Capacidad Directiva y Liderazgo

Hace referencia de la capacidad de liderar a los colaboradores de la organización trata de establecer aspectos relacionados con la capacidad de comunicar, dirigir y evaluar a los equipos de trabajo, así como los esquemas de gobierno corporativo con que cuenta la entidad.

Capacidad Competitiva

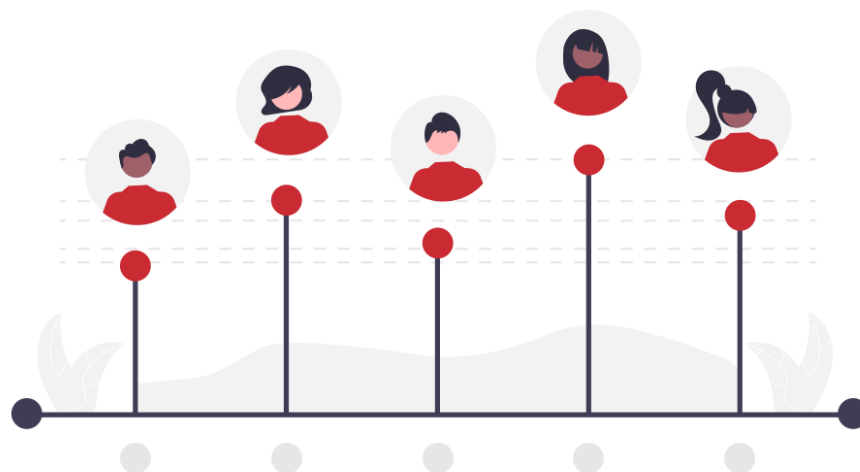
Se relaciona con la capacidad de la entidad para brindar servicios que satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios. Incluye aspectos como la variedad del portafolio, la calificación dada por los usuarios, la innovación y/o mejora en los servicios ofertados, así como los mecanismos de comunicación y promoción.

Capacidad Técnica

Se refiere fundamentalmente a la infraestructura física y de servicios, y la capacidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización, en este aspecto se involucran los diferentes sistemas de gestión de la organización.

Capacidad Tecnológica

Trata de la capacidad desde sus herramientas informáticas y/o de automatización de procesos en caso de que se presente. Incluye temas como cantidad y calidad de equipos de cómputo, redes alámbricas e inalámbricas, servicios de software propios o de terceros, seguridad de la información.



Capacidad del Talento Humano

Evalúa la capacidad del talento humano en su conjunto, trata aspectos como nivel de formación, experiencia, remuneración, actividades de bienestar, capacitación y motivación; situaciones como ausentismo, pertenencia y cualquier otro de índole humano que puedan afectar positiva o negativamente el desempeño de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

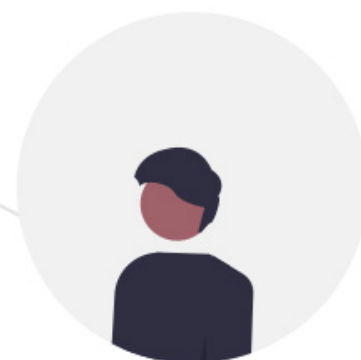
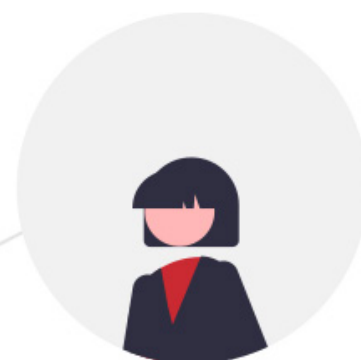
Capacidad Financiera

Pretende establecer la situación financiera de la Entidad, aspectos como el nivel y estabilidad de los ingresos, el nivel y control de los gastos, el nivel de endeudamiento, las políticas de inversión, la rentabilidad de la operación, entre otros.

Conclusiones Análisis del Contexto Interno

Una vez listadas las principales fortalezas y debilidades encontradas, se organizaron, se depuraron y se clasificaron ponderando su estado y el impacto que ejercen en los resultados de Cámara de Comercio de Sogamoso. Estos resultados pueden consultarse de forma específica en el documento anexo “Matriz de Evaluación de Factores Internos”. En este documento se encuentran detallados, evaluados y ponderados de acuerdo a su importancia cada uno de los factores internos obtenidos. En términos generales, se obtuvo un resultado cuantitativo de 2,81 puntos en una escala de 1 a 4; indicando una mayor preponderancia de los factores positivos “fortalezas” que de las “debilidades” de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Lo anterior significa que la Organización cuenta con una base sólida sobre la cual plantear sus nuevos retos, con la existencia de aspectos por mejorar que no ponen en riesgo el logro de los resultados.

Los aspectos consolidados se incluyen en la sección 3.4 Análisis FODA, del presente capítulo, en la cual se consolidan los resultados del contexto interno y del contexto externo de la Entidad.





3.2. Análisis de Contexto Externo

Esta sección tiene como objeto sintetizar un análisis general de los principales factores externos (ver Anexo 2. Análisis Matriz MEFE) que afectan positiva o negativamente a la Cámara de Comercio de Sogamoso y al tejido empresarial de la región. Para llevarlo a cabo, se tuvo en cuenta: un Análisis Socioeconómico realizado a nivel nacional, departamental y municipal (Sogamoso), una revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y una visión de las principales Megatendencias que se avizoran para las próximas décadas. Estos insumos se analizaron y sus principales aspectos se consolidaron a través de un análisis PESTEL, a partir de cuya estructura se realizó la Evaluación de Factores Externos. Dichos resultados se incluyen en el análisis FODA consolidado al final del presente capítulo.

transporte y almacenamiento, comercio al por mayor y al detal, alojamiento y servicios de comida. Colombia posee una población total de 48.258.494 habitantes según el DANE, de los cuales un 22.5% está ubicada en el área rural. La población masculina asciende a 21.570.493 y en términos porcentuales las mujeres representan el 51,2%.

La tasa de desempleo nacional se ubicó en 14.3%, según cifras del DANE para el mes de julio del año 2021. Esta tasa no necesariamente representa empleos formales o de calidad, sino que incluye actividades de medio tiempo y de tiempo variable, así mismo, actividades de orden de prestación de servicios que implican una diferencia importante entre la oferta y la demanda laboral.

3.2. 1. Aspecto Socioeconómico

3.2.1.1. Contexto Socioeconómico Nacional

Durante el año 2020 se vieron impactos importantes generados por la pandemia de la COVID 19, dentro de los cuales se destacan algunos como: la devastación del medio ambiente, reproducción de los círculos de pobreza, migración desahogada de la población, incremento de las desigualdades socio-económicas, deserción escolar, aumento desorbitado del desempleo juvenil y femenino, deterioro del tejido empresarial, entre otros aspectos de ingente relevancia.

El país ha venido recuperándose lentamente de dicha parálisis dado que el PIB en el segundo trimestre del año 2021 creció 17.6% respecto al mismo periodo de 2020, según el Departamento Nacional de Estadística (DANE). Este valor fue impulsado principalmente por las actividades de

3.2.1.2. Contexto Socioeconómico Departamental

Figura 4: Jurisdicción Cámara de Comercio Sogamoso



Fuente: Cámara de Comercio Sogamoso

El departamento de Boyacá está ubicado en el centro oriente del país, atravesado por la Cordillera Oriental de la Región Andina. Tiene un área de (23.189) kilómetros cuadrados y de acuerdo a los datos del DANE para 2018, posee una población de 1.135.698 habitantes. Dispone de una temperatura promedio de 8°C a 35°C, presenta una geomorfología accidentada. Está bañado por cinco cuencas hidrográficas del río Magdalena, Suárez, Meta, Arauca y la cuenca alta del Chicamocha.

Según Boyacá en Cifras 2019 -2020, el Producto Interno Bruto para el departamento de Boyacá es de \$23.787 millones de pesos con un aporte del 2.7% al PIB nacional, conformado por las diferentes ramas y sectores de actividad económica, cuya importancia radica por sus aportes a la generación de empleo, impuestos y valor agregado.

Durante el 2019, la actividad económica más representativa del valor agregado departamental es el comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida con una participación del 19.6%. (Cifras, 2019-2020, pág. 44) En segundo lugar, la actividad de industria manufacturera representa el 13.2% y la actividad de construcción aporta el 11.9 % al valor agregado de Boyacá.

Con respecto a los indicadores de desarrollo, la línea de pobreza monetaria en Boyacá indica que el costo per cápita mínimo para demandar una canasta de bienes y servicios es de \$234.082 para el año 2018; Es decir, una familia se considera en situación de pobreza si el ingreso total del hogar es inferior al valor descrito con antelación.

Según el Boletín Técnico de Pobreza Monetaria Departamental, el coeficiente de Gini que se utiliza para medir el grado de desigualdad en la distribución del ingreso presentó el mayor descenso a nivel nacional, pasando de 0.514 a 0.483 del año 2018 al 2019, respectivamente.

El departamento está ubicado estratégicamente; al norte limita con Santander y Norte de Santander, por el Sur con Cundinamarca, al oriente con Casanare y al Occidente con Caldas y Antioquia. Con respecto a la división territorial, está dividido en 123 municipios y 15 provincias. Sin embargo, una cantidad significativa de población se encuentra asentada en cinco provincias: Centro, Sugamuxi, Tundama, Occidente y Ricaurte.

Por su parte, la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso la conforman 20 municipios: Sogamoso, Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguí, Nobsa, Tibasosa, Tópaga, Pesca, Tota, Pisba, Paya, Pajarito, Labranzagrande, Corrales, Busbanzá y Betétiva de las provincias de Sugamuxi, Libertad, Tundama y Valderrama.

Figura 5: Población desagregada por sexo -2020

	
Sogamoso 62.453 (47,6%)	Sogamoso 68.652 (52,4%)
Colombia 24.594.882 (48,8%)	Colombia 25.777.542 (51,2%)

Fuente: DANE.

En el análisis de la economía, se evidencia un predominio de las actividades económicas terciarias, con una participación en el PIB departamental del 52.32%. Dentro de la economía de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso se destacan las actividades en el sector secundario, ya que, la mayoría de la población se dedica a la comercialización de productos al por menor y mayor. Dentro de esta actividad destacan

las tiendas de víveres con un 10.6% y restaurantes con un 4% para el caso de Sogamoso. Por su parte, el sector primario se presenta en menor medida en la región, sin desconocer que es la base económica de algunos municipios. En el sector terciario sobresalen las actividades mineras que son predominantes en algunos municipios de la jurisdicción (Sogamoso, 2020, pág. 68)



3.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible y Megatendencias

Las Megatendencias hacen referencia a grandes cambios que se dan a nivel social, económico, político, tecnológico, cultural o ambiental y su puesta en marcha puede influir en el desarrollo de la humanidad. Más de uno de los aspectos mencionados anteriormente puede verse afectado de manera simultánea y el reflejo de sus efectos percibirse en un periodo de tiempo igual o mayor a

10 años. Este concepto tiene una estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la sociedad que adoptó la Asamblea General de la ONU para 2030. Los 17 objetivos con 169 metas son de carácter integral e implican un compromiso común y universal.

Figura 6: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidas

Para el cumplimiento del Plan Estratégico, se asumen algunos objetivos en los cuales el que hacer de la Cámara de Comercio de Sogamoso puede tener algún impacto y hace relevante su función como articulador del tejido empresarial:

- **Segundo objetivo, Hambre cero:** Debido al aumento del crecimiento poblacional, la violencia, el cambio climático, las recesiones económicas y las enfermedades pandémicas, es importante propender por la seguridad alimentaria en las regiones incentivando la productividad agrícola y la producción sostenible.
- **El cuarto objetivo, Educación de calidad:** Establece la necesidad de una educación inclusiva y de calidad en todos los niveles, dado que esta se convierte en el motor de desarrollo sostenible en un territorio.
- **El séptimo objetivo, Energía asequible y no contaminable:** Para el mejoramiento de la calidad de vida de la población se ha facilitado el acceso a energía eléctrica; no obstante, su oferta viene ligada a la utilización de combustibles fósiles que afectan la sustentabilidad del planeta. Por lo tanto, es necesario expandir la infraestructura, fomentar la productividad energética e invertir en fuentes de energía limpia y segura.
- **El octavo objetivo, Trabajo decente y crecimiento económico:** Se enfoca en estimular el crecimiento económico sostenible, adquirir tecnologías que aporten en el encadenamiento de procesos productivos e incentivar el desarrollo empresarial. Entre las principales causas que afectan el entorno laboral a nivel regional se resaltan: los desajustes entre la oferta y la demanda laboral, cambios abruptos en las dinámicas demográficas, crisis económicas en expansión e ineficiencia de las políticas públicas para mitigar el impacto. Las consecuencias de este fenómeno se pueden evidenciar en el embate negativo en términos

económicos, la exclusión social y el vínculo de los sujetos a formas ilegales de subsistencia; efectos que pueden prolongarse en el tiempo.

- **El decimosegundo objetivo, Producción y consumo responsables:** El crecimiento económico no puede seguir asociado a la degradación ambiental ya que, se está poniendo en riesgo nuestra propia supervivencia. Es responsabilidad de todos revertir los patrones de consumo y producción vigentes, con el propósito de garantizar estilos de vida sostenibles, reducir la huella ecológica y gestionar de manera eficiente los recursos naturales.
- **Decimoséptimo objetivo, Alianzas para lograr los objetivos:** El mundo de hoy está interconectado, por lo tanto, es vital mejorar el acceso a la tecnología y propiciar la innovación para fomentar el crecimiento y desarrollo sostenibles. Es un desafío constituir un comercio equitativo y establecer asociaciones inclusivas a nivel regional y nacional que soporten la cooperación y la ayuda mutua.

Teniendo en cuenta que las Megatendencias son fuerzas transformadoras que pueden generar cambios en los comportamientos de la población a largo plazo con impacto multisectorial, se realizó una revisión de estudios significativos (Meta-análisis de 180, Megatendencias como vectores de crecimiento – REPSOL, Visión de futuro social y económico de Colombia – CEPAL, etc.) para definir las más trascendentales donde se resalta la importancia de las energías renovables; la agilidad de los procesos de urbanización; el aumento y envejecimiento de la población; el cambio climático y la escasez de recursos; y los avances tecnológicos (inteligencia artificial, Ecommerce, etc.). Posiblemente el mejor camino para afrontar el futuro sea siempre anticiparse a él y en este sentido identificar las Megatendencias sirve para orientar la dirección de determinadas acciones que brinden mejores posibilidades de éxito y

sostenibilidad en un mundo que cambia cada vez más rápido.

El envejecimiento de la población ha desencadenado un ritmo considerable de transición demográfica, donde se percibe una disminución de los grupos de edades más jóvenes y un incremento de la población de los adultos mayores y en edades laborales. Lo anterior, supone de nuevos retos para las sociedades e importantes desafíos en términos de políticas públicas a nivel local, departamental y nacional.

El uso de energías renovables es adaptado en los diferentes procesos productivos, ya que son fundamentales para combatir el cambio climático y limitar sus efectos más devastadores. Es indispensable contribuir al desarrollo de fuentes de energías limpias, inagotables y crecientemente competitivas.

El cambio climático más allá que una “tendencia”, puede entenderse como un precursor de transformaciones en el largo plazo de las temperaturas y patrones climáticos, donde se ocasionan sequías intensas, escasez de agua, incendios graves, aumento del nivel del mar, inundaciones, deshielo de los polos, tormentas catastróficas y disminución de la biodiversidad; con los impactos en la disponibilidad de recursos y la necesidad de modificación de procesos productivos y cambios en los hábitos de consumo. Por su parte, los avances de la inteligencia artificial han impactado en el procesamiento de grandes cantidades de datos, originando ventajas en el ámbito comercial y empresarial. La IA promueve la adopción de algoritmos de aprendizaje progresivo, puede integrar inteligencia a productos existentes y contribuye a la toma de decisiones corporativas y en el mediano plazo impactará no únicamente tareas repetitivas sino tareas que requieran capacidades de interpretación y análisis complejo. Las perspectivas de crecimiento demográfico

están relacionadas al desplazamiento de la población de las áreas rurales a las urbanas. Se prevé que este aumento se producirá de forma desigual en términos geográficos y que tendrá una mayor incidencia en los países de bajos ingresos y medios.

Una vez analizado el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” y teniendo en cuenta la naturaleza de la Cámara de Comercio de Sogamoso, se identificaron pactos con los cuales existe una relación directa. Dichos pactos se citan a continuación:

Pacto por el Emprendimiento:

- Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial.
- Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales y atracción de inversiones productivas.
- Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad.
- Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia.

Pacto por la Equidad:

- Herramientas para una política social moderna y conectada a mercados.

Pactos Transversales:

- Pacto por la Transformación Digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento.
- Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación: un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro.
- Pacto por la Sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo.

Como puede observarse a través de los pactos destacados el gobierno nacional ha centrado sus apuestas en aspectos como: el emprendimiento, la globalización, la innovación, la transformación tecnológica y la producción sostenible. En las dimensiones mencionadas se estructuran los proyectos de inversión y el esfuerzo del estado colombiano. No debe olvidarse que el año 2022 será un año de transición presidencial, lo que implicará la generación de un nuevo plan de desarrollo y con él, las políticas y apuestas mencionadas tendrán mayor o menor relevancia y también será posible que aparezcan nuevas tendencias que orienten el desarrollo productivo y económico del país.

Del sector “Comercio” se despliegan seis subsectores (ferreterías, vidrierías y pinturas, comercio de combustibles, mantenimiento de vehículos, ropa y textiles, misceláneas y autopartes). En “Otras actividades del servicio” se resaltan: las peluquerías, mantenimiento computadores, reparación muebles y electrodomésticos, y mantenimiento eléctrico y electrónico. En cuanto al sector “alojamiento y servicios de comida” se encuentran cinco subsectores (hoteles, hostales, banquetes y catering, restaurantes, cafeterías, comidas rápidas, tiendas y bares); y en la actividad económica “Manufactura” están las panaderías, industria metalmecánica, carpinterías, alfareros y productos químicos.



3.2.3. La Opinión del Tejido Empresarial

El tejido empresarial de nuestra región está conformado por empresas pertenecientes a diferentes sectores y subsectores; a continuación, se citan los que de acuerdo al registro mercantil actualizado a 2021 abarcan la mayor proporción del censo total.

En el siguiente gráfico puede observarse la participación de los diferentes sectores dentro del tejido empresarial de nuestra jurisdicción:



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso.



Figura 7: Sectores Cámara de Comercio de Sogamoso 2021

Fuente: Cámara de Comercio de Sogamoso, 2021

En el proceso de análisis del contexto externo se establecieron mesas de trabajo que contaron con la participación de los 20 sectores económicos que

se citan a continuación y de diversos subsectores pertenecientes a ellos:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- Alojamiento y servicios de comida.
- Industrias y manufactureras.
- Otras actividades de servicio.
- Actividades profesionales científicas y técnicas.
- Transporte almacenamiento y mensajería.
- Construcción.
- Explotación de minas y canteras.
- Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
- Información y comunicaciones.
- Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
- Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.
- Actividades artísticas de entretenimiento y recreación.
- Actividades financieras y seguros.
- Educación.
- Distribución de agua, tratamiento de residuos y aguas residuales.
- Actividades inmobiliarias.
- Suministro de electricidad, gas vapor y aire.
- Administración pública y defensa.



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso.

Los aportes de los participantes se sustentaron en múltiples opiniones de acuerdo a su cotidianidad, su ardua experiencia y en algunos casos su formación académica. Dichos elementos fueron

esenciales para identificar puntos críticos y definir lineamientos y los objetivos estratégicos de la Cámara de Comercio de Sogamoso en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.3.1. Dificultades y Oportunidades

Dificultades: Entre las principales dificultades que perciben los empresarios, comerciantes y la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Sogamoso, sobresalen en grado de importancia de mayor a menor:

- La informalidad y competencia desleal.
- Ausencia de mano de obra calificada.
- Falta de acompañamiento a los comerciantes en los trámites y procesos.
- Lenta transformación digital.
- Publicidad engañosa por parte de la competencia.
- Carencia de autoridad municipal y falta de liderazgo político.
- Dificultad en el acceso al sistema bancario y alta carga tributaria.
- Falta de personal capacitado en la región.
- Exceso de oferta en algunos sectores económicos.
- Arraigo cultural y resistencia al cambio.
- Falta de direccionamiento a largo plazo.
- Carencia de apoyo jurídico.
- Pobreza y falta de oportunidades.
- Desarrollo económico no sostenible.
- Falta de socialización de la legislación y cambios en la misma.
- Recursos insuficientes para inversión en nuevos proyectos.
- Falta de conectividad en el sector rural.
- Modelos educativos tradicionales.
- Importaciones e incertidumbre política.
- Escasez de inversión para investigación, desarrollo e innovación.

Además, algunas empresas no poseen el principio de asociatividad y los descendientes del negocio no exhiben interés o una formación adecuada para continuar posicionados en un determinado sector económico. Por lo anterior, es importante que se generen alianzas estratégicas para contribuir a la formación en liderazgo, dirección y equipo de trabajo de comerciantes actuales y venideros.

Oportunidades: Según el grado de relevancia de mayor a menor, las oportunidades expresadas por los empresarios son:

- La posibilidad y necesidad de acceder a mercados globales.
- Gestión de innovación de productos y/o servicios alternativos.
- Capacitación constante en el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información.
- Acceder a educación en comercio virtual para llegar a más clientes potenciales.
- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Desarrollo de plataformas virtuales para los negocios.
- Trabajar en equipo con representantes del mismo gremio.
- Creación y búsqueda de nuevos mercados.
- Articulación con investigación, desarrollo e innovación.
- Convenios entre aliados estratégicos.
- Empoderamiento en manejo de las TIC's y generación de estrategias publicitarias.
- Desarrollo de capital humano.
- Aprovechamiento de los residuos para contribuir al medio ambiente.
- Adquisición de capacidades y experiencias.
- Generación de empleo sostenible.
- Conciencia ambiental y modelos pedagógicos enfocados al desarrollo regional.
- Apalancamiento al sector turístico.
- Sentido de pertenencia del sector empresarial.
- Acompañamiento de autoridades locales para motivar el emprendimiento y el avance digital.
- Implementación de tecnologías limpias y cumplimiento de la normatividad.

Es trascendental que los comerciantes reconozcan el papel que desempeña la Cámara de Comercio de Sogamoso a la hora de brindar asesoría y acompañamiento técnico y jurídico. Se

recalca el valor que tiene para la Entidad, ofertar un servicio al cliente acorde con las necesidades del mercado y aprovechar la localización geográfica de sus respectivos negocios.



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso.



3.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL en entornos empresariales, es una herramienta utilizada para identificar y monitorear los factores externos que pueden influir en el desarrollo de una organización. Para su elaboración se consideran los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. La distinción de los factores permite evaluar riesgos externos, optimizar la labor de las directivas de la Cámara de Comercio de Sogamoso en la toma de decisiones y adaptarse a los cambios con mayor asertividad.

En la construcción del Plan Estratégico fue trascendental comprender el contexto exterior, ya que analizando la información detenidamente surgen alternativas que anticipan situaciones positivas o negativas, permiten direccionar el futuro con solidez y mejoran el desempeño tanto administrativo como operativo de la Entidad.

Figura 8: Componentes análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
• Próximas elecciones presidenciales. • Estabilidad gubernamental. • Promoción de la actividad empresarial. • Política social y ambiental. • Política fiscal y monetaria.	• Globalización. • PIB. • Inflación. • Tasa de desempleo. • Nivel de desarrollo. • Disponibilidad y distribución de los recursos. • Mercado internacional (Exploración e importación). • Disponibilidad del crédito.	• Pobreza. • Desigualdad. • Violencia estatal. • Patrones culturales (consumismo, preferencias del consumidor). • Cambios en el estilo de vida. • Evolución demográfica (Edad). • Nivel de educación.
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICOS	LEGAL
• Avance tecnológico. • I+D+I • Desarrollo de nuevos productos. • Velocidad de transmisión de la tecnología.	• Cambios climáticos. • Cuidado del agua. • Implementación de energías renovables. • Ciudades sostenibles. • Conciencia ambiental.	• Estabilidad jurídica. • Complejidad de la legislación. • Administración de justicia. • Legislación laborales. • Tramitología y exigencias legales. • Regulaciones comerciales.

3.3.1. Político

Las próximas elecciones legislativas y presidenciales en Colombia demandan un gobierno que interprete los anhelos de cambio por un ejercicio pleno de soberanía, dados los arduos y continuos procesos de movilización que reflejan una crisis de inconformismo nacional. La pandemia ha desencadenado la carencia de recursos para la obtención de alimentos nutricionales en los hogares e incrementado la percepción de inseguridad en algunas de las principales ciudades capitales del territorio nacional, por lo cual, son

urgentes las reformas sociales que respalden la humanización de las relaciones de poder; focalizadas en su mayoría en la población rural, indígena y afrodescendiente. Al mismo tiempo, mantener una concepción democrática de la dirección de la economía. La política tributaria y fiscal, la promoción de la actividad empresarial y las regulaciones comerciales.

En términos estadísticos, el DANE realizó en febrero de 2021, la Encuesta Pulso Social en 38 ciudades y municipios del país, donde advierte

que, el 33% de las personas/hogares se ve afectada por la inseguridad alimentaria. Las cifras son alarmantes debido a que 2,4 millones de hogares ingieren menos de tres comidas al día; 2,2 millones de familias se alimentan dos veces al día, 179.174 hogares una sola vez y 23.701 con frecuencia no ingieren ninguna porción de comida diaria.

Con respecto a las principales herramientas para impulsar la productividad siguen predominando el autocuidado y la extensión del plan de vacunación, aunque las nuevas olas de contagio y cepas podrían impactar negativamente dicha recuperación. Las decisiones políticas serán críticas para estimular la recuperación con medidas monetarias y fiscales que no prescindan de la estabilidad financiera. La visión a largo plazo de las políticas públicas tiene el compromiso de orientar su rumbo hacia la ampliación en el acceso a plataformas digitales e invertir en estructura ecológica que permita promover la transformación comercial a las nuevas realidades del mercado por una senda de crecimiento sostenible.

Se puede señalar que la disminución de la violencia en nuestro país potencializará el crecimiento económico regional, se acrecentarán las oportunidades laborales y fomentarán acciones con enfoque social e inclusivo en el territorio; por ello la necesidad de que las políticas que se definan faciliten el logro de dicho cometido.

Por otra parte, la corrupción es actualmente percibida como una de las principales preocupaciones por parte de los ciudadanos y ello ha conllevado una pérdida de confianza en las instituciones, así como también el daño económico por la materialización de dicho fenómeno que se ha cifrado repetidamente en billones de pesos anuales.

Así mismo, se hace indispensable que independientemente de la corriente política de los próximos líderes de nuestros gobiernos nacional y locales fortalezcan los escenarios que faciliten la creación y desarrollo de empresas, se promueva la

generación de empleo y el desarrollo tecnológico, y se defienda la propiedad privada como elemento fundamental para el desarrollo de los individuos en nuestro país.

3.3.2. Económico

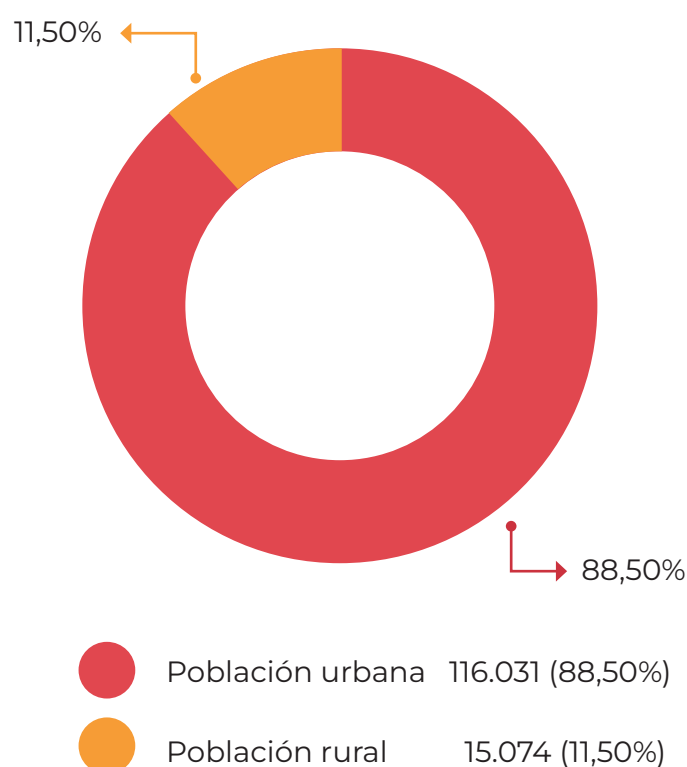
La pandemia (Covid19) ha acentuado el crecimiento de las desigualdades socioeconómicas, el desempleo y la pobreza. La precarización laboral surge como uno de los puntos neurálgicos que ponen en constante peligro la calidad de vida de los habitantes y su estabilidad financiera. Además, el desempleo se ha convertido en un problema estructural y global, que afecta especialmente a la población juvenil, rural y femenina por la ausencia de garantías laborales y baja remuneración salarial. Igualmente, la pandemia desatada en el año 2020 generó un retroceso económico sin precedentes reflejado en el incremento de los costos de producción y la depreciación del peso. Surgieron afectaciones en el nivel de confianza de los consumidores y la disminución de la demanda de los hogares, así como la interrupción en el encadenamiento productivo y el encarecimiento de las materias primas.

También, es un momento crucial para potenciar las industrias creativas en la región centradas en la transmisión de conocimientos ancestrales y materialización de ideas originales y productos innovadores, que apunten a enfrentar los desafíos del futuro y favorecer el crecimiento financiero. El ecosistema artístico y cultural requiere de la articulación de componentes como la innovación tecnológica, el emprendimiento y la transformación productiva que susciten la generación de nuevos empleos (juveniles).

En lo que se refiere a la esfera demográfica, el municipio de Sogamoso aumentó su nivel poblacional desde el 2017 y hasta 2020 en 4.41%, mientras que, el total del departamento de Boyacá creció 1.1% en el mismo periodo de análisis. De acuerdo con los datos del Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Sogamoso presenta un ritmo promedio de crecimiento anual del 1.45% en los últimos 4 años. Teniendo en cuenta los 20 municipios que conforman la jurisdicción de esta entidad cameral, Sogamoso ejerce un liderazgo significativo en aspectos como educación superior, salud y dinámica económica. Cabe señalar que es el segundo municipio más poblado de Boyacá y que, el 88.5% de su población se concentra en el casco urbano (DANE). Su sector económico por tradición es el comercio y contribuye a la subsistencia de los pueblos vecinales por la actividad empresarial que desarrolla.

Figura 9: Población desagregada por área



Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda – 2020

En el análisis de la economía se evidencia un predominio de las actividades económicas terciarias, con una participación en el PIB departamental del 52.32%. Dentro de la economía de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso, se destacan las actividades en el sector secundario ya que, la mayoría de la población se dedica a la comercialización de productos al por menor y mayor. Dentro de esta actividad se destacan las tiendas de víveres con un 10.6% y restaurantes con un 4% para el caso de Sogamoso. Por su parte, el sector primario se presenta en menor medida en la región, sin desconocer que es la base económica de algunos municipios. En el sector terciario sobresalen las actividades minerales que son predominantes en algunos municipios de la jurisdicción (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2020, pág. 129).

3.3.3. Social

El objetivo de las políticas públicas en la región se enfoca en acceder a una educación de calidad, promover la formalización y el emprendimiento y fortalecer el mercado laboral en todo su esplendor. Su enfoque está ligado principalmente a incrementar el nivel educativo de la población en la ciudad de Sogamoso que representa la cantidad de estudiantes que ingresan a la educación superior con una participación del 49,08% en comparación con los otros municipios de la jurisdicción, según el estudio de percepción económica de la Cámara de Comercio de Sogamoso para el año 2020.

Otro de los temas cruciales en el terreno social, es la llegada de ciudadanos extranjeros desde Venezuela que huyen de la crisis económica que se vive en el vecino país. Este es un fenómeno creciente e imparable que abarca factores como la exclusión, vulnerabilidad, violencia y hasta la deshumanización. Por lo tanto, el reto es lograr una inserción exitosa en la sociedad receptora del migrante, dada su exposición a condiciones de

desigualdad en relación con los nativos y agravada por la discriminación recibida por su procedencia. Según la CELAC en el Plan para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre 2025, en América Latina la característica que enmarca la situación de pobreza y pobreza extrema es la desigualdad, particularmente en la distribución del ingreso. Es preciso mencionar que la reducción de las brechas de ingreso laboral y la implementación de sistemas de seguridad social inclusivos son los desafíos para los próximos periodos de gobierno.

Entre tanto, la comprensión de la idiosincrasia del boyacense es relevante para entender la interacción en sus relaciones sociales y las respuestas frente a algunos comportamientos que pueden beneficiar o perjudicar la generación y consolidación del tejido empresarial en la región. Se reconoce que su individualismo, egoísmo y arraigo por sus costumbres han repercutido en cada uno de los sectores económicos, generando de manera especial un estancamiento que no le permite forjar alianzas estratégicas ni ser competitivo frente a sus pares.

Como consecuencia del cambio en los patrones de consumo de la población, es responsabilidad del empresariado realizar procesos de producción sostenible, promover estilos de vida saludables, reducir la huella ecológica y gestionar de manera eficiente los recursos que se encuentren a su disposición (humanos, tecnológicos, financieros, etc.).

3.3.4. Tecnológico

Durante la era digital se ha desarrollado el e-commerce (comercio electrónico) con una gran aceptación en la población, debido a que su sistema de pago/cobranza se fundamenta en medios electrónicos. Se abrió consigo un canal alternativo en el que se acrecienta el margen de ganancia de las empresas con las estrategias

adecuadas, se experimentan menores gastos de operación, su accesibilidad puede darse desde cualquier lugar con conexión a internet, simplifica el proceso de compra y ofrece una oportunidad para fidelizar al cliente. Paralelamente, el internet de las cosas con la automatización de sistemas que tratan de simular reacciones humanas juega un papel preponderante para elevar los niveles de rentabilidad de las empresas y mejorar la experiencia en la prestación de servicios.

Especial atención merece la fuga de cerebros y fortalecer el mercado interno con la implementación de tecnologías amigables con el medio ambiente para superar la brecha digital, aumentar la inversión en investigación científica, atenuar la dependencia por la adquisición de productos industriales de otras latitudes y proporcionar eficiencia al sector productivo e incentivar el uso adecuado de las TICs.

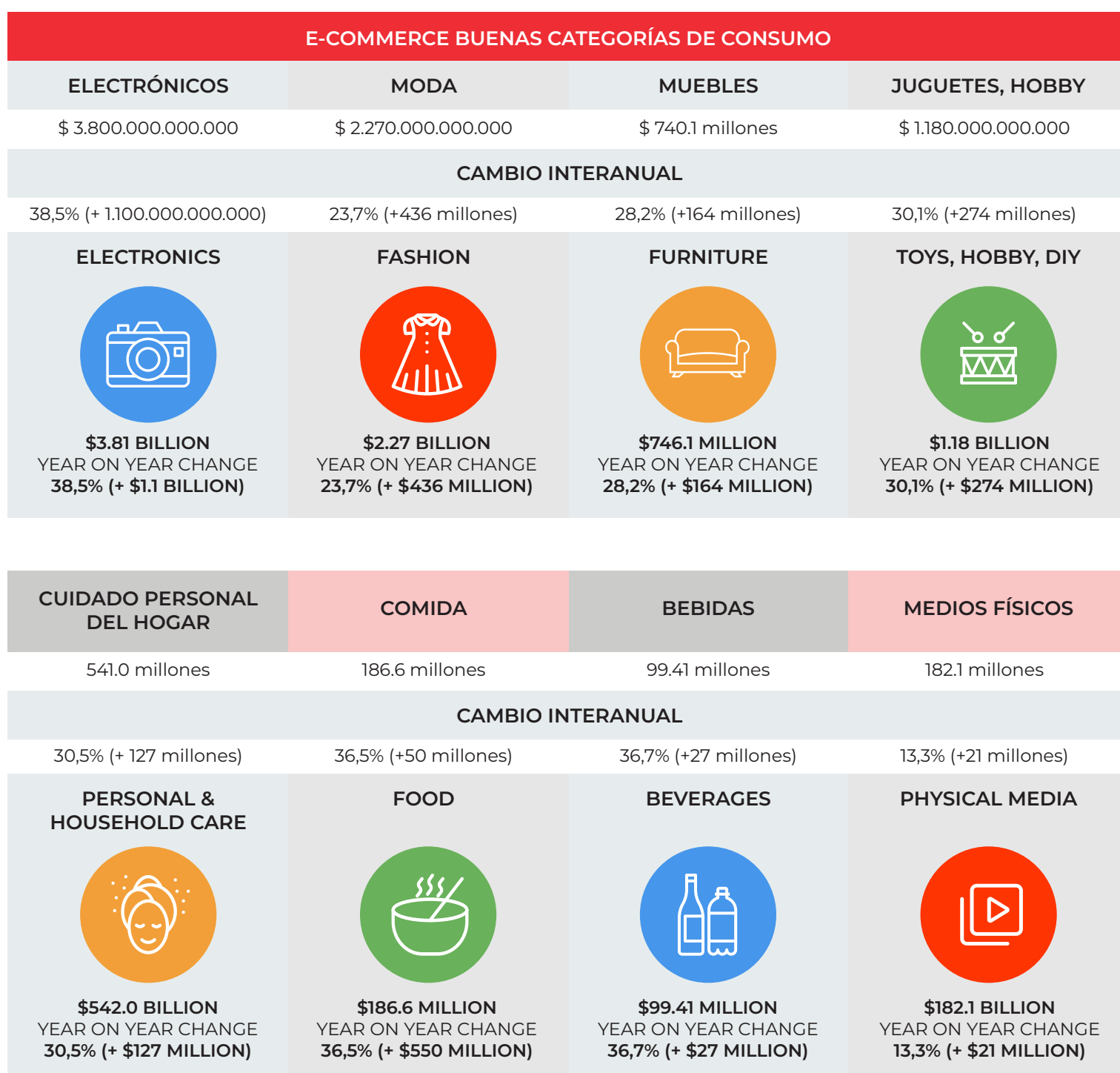
Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Esta carrera afectará el futuro laboral y la seguridad geopolítica de las naciones, debido a la combinación de tecnologías emergentes y la apertura de fronteras entre el mundo físico y digital. La implementación de componentes tecnológicos en la cadena de producción, comercialización y distribución de las empresas está sujeto a analizar y aprovechar el comportamiento del consumidor, recopilar información del entorno y tomar decisiones fundamentadas para optimizar los procesos de venta.

El crecimiento del comercio electrónico es enorme y Colombia no escapa a esta tendencia, más aún, nuestro país se ha distinguido como un voraz consumidor de tecnología, con alta penetración de canales electrónicos, redes sociales y otro tipo de herramientas entre la población. A continuación, se presentan algunas cifras recopiladas por sitio DATA REPORTAL frente al crecimiento del comercio electrónico en nuestro país, así como también una clasificación de los principales factores que inciden en la decisión de utilizar este tipo de

canales comerciales. La evaluación corresponde a cómo los entrevistados calificaron cada uno de los factores. Es decir, cada factor se evaluó por aparte

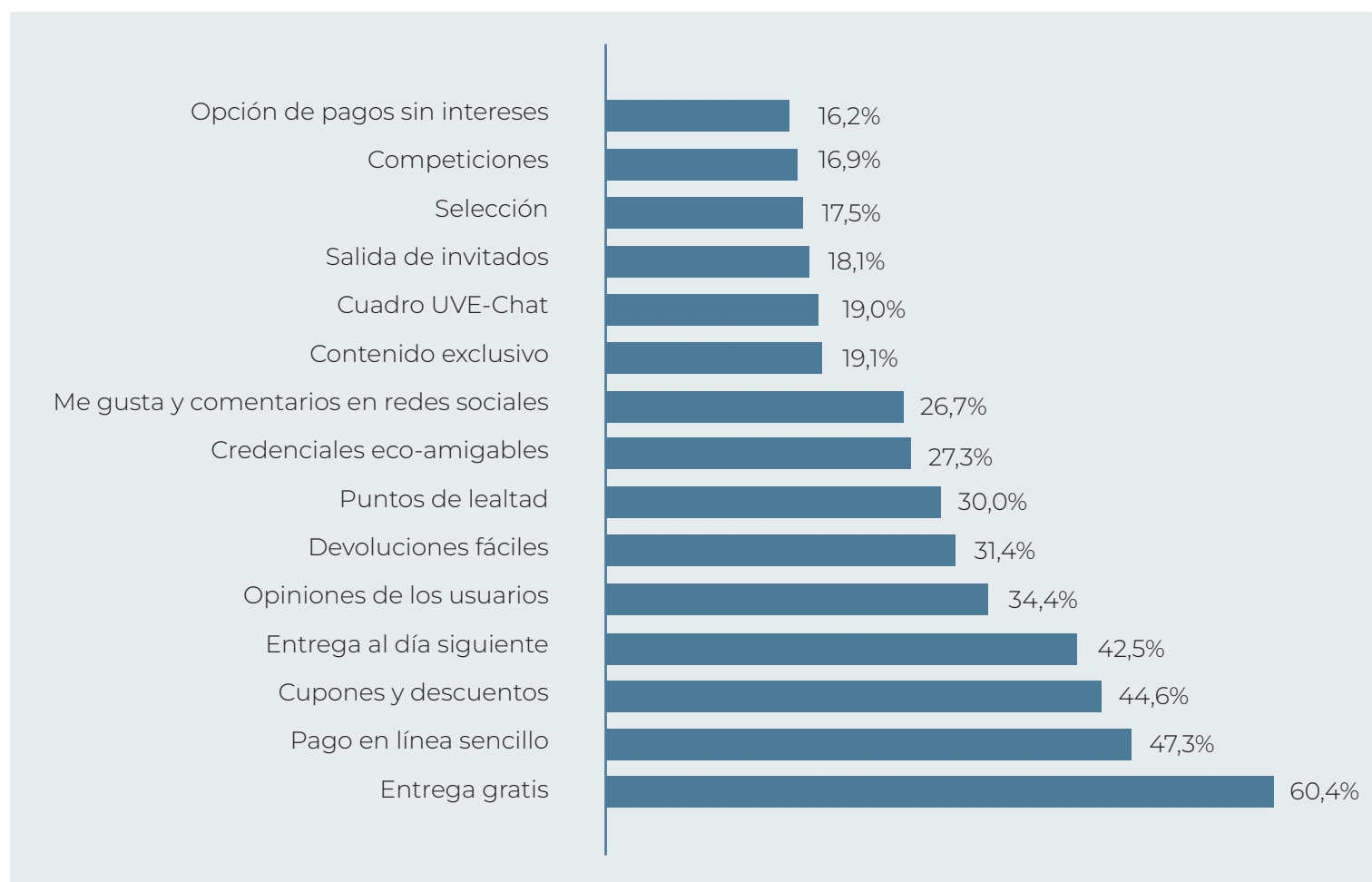
para identificar qué tanto inciden en la decisión de los compradores.

Figura 10: E Commerce



Fuente: Datareportal Digital Colombia –2022

Determinantes de compras en línea



Fuente: Datareportal Digital Colombia –2022

3.3.5. Ecológico

El proceso de globalización, el crecimiento demográfico y el cambio en los estilos de vida promueven el arraigo de patrones culturales que fomentan la adquisición excesiva e innecesaria de bienes y servicios ofertados por el mercado en la actualidad. Si bien la sociedad del consumo brinda la libertad de elección y se enfoca en las preferencias del consumidor, puede llegar a ser devastador para el planeta. Entre sus ventajas se resalta la facilidad para adquirir productos cada vez más diversificados y mantener el aparato productivo en constante movimiento. Sin embargo,

su enfoque promueve consecuencias irreversibles para el calentamiento global por el aumento desenfrenado de la producción y explotación de recursos minerales, forestales, hídricos, etc.

Se percibe una crisis energética por la utilización intensiva de combustibles fósiles para el desarrollo de diversas actividades productivas e implementación de las mismas en la vida cotidiana de los individuos. La interacción contradictoria del hombre con la naturaleza ha concebido un desequilibrio ecológico de los elementos bióticos y abióticos, situaciones irreversibles con

efectos devastadores. Sus causas se derivan de la sobrepoblación, la depredación de bosques, el uso inadecuado de los suelos, la utilización ineficiente de los recursos renovables y la contaminación de las fuentes hídricas, entre otros aspectos de ingente relevancia. Para paliar esta hecatombe es vital garantizar la seguridad alimentaria, proteger el medio ambiente, incentivar el desarrollo de energías limpias y disponer de manera eficiente de los residuos sólidos. De igual forma, respetar la estructura ecológica principal de los espacios geográficos en los que se asienta la comunidad para propiciar relaciones armónicas entre el campo y la ciudad.

3.3.6. Legal

Colombia es un estado centralista, lo que implica que la legislación es prácticamente la misma en todo el territorio nacional, con excepciones de algunos aspectos menores en temas tributarios donde los entes territoriales cuentan con algún pequeño grado de autonomía. Lo que significa que en este aspecto en términos generales la situación aplicable a nuestra región es la misma que en el territorio nacional.

Nuestro país goza en términos generales de una aceptable estabilidad jurídica en temas estructurales; sin embargo, simultáneamente padece de un exceso de normatividad en muchas materias que hacen complejo y hasta cierto punto riesgoso el desarrollo de determinadas actividades. Esto es especialmente detectable en sectores sobre regulados en los cuales repetidamente pueden presentarse casos en los cuales los empresarios abandonan sus iniciativas gracias a las dificultades que implica el aspecto legal.

En materia fiscal se ha presentado un fenómeno en las últimas décadas caracterizado por las continuas reformas tributarias y la complejidad

en la estructura tributaria, hecho que ha merecido observación por instancias como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, quien ha afirmado que esta situación se convierte en una barrera para el progreso económico colombiano. Igualmente, distintos organismos multilaterales han indicado la necesidad de simplificar la estructura tributaria actual.

Uno de los grandes inconvenientes expresados por nuestros empresarios se centra en el alto costo y la complejidad que implica la contratación formal de la mano de obra; esta situación tiene repercusiones como los altos costos dentro de los procesos productivos, los altos niveles de informalidad laboral y el hecho de que muchas veces la disminución del desempleo no acompañe uniformemente la mejora de la economía colombiana (incremento del PIB).

Matriz De Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Teniendo en cuenta los resultados del análisis PEST se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (ver Anexo No 2. Análisis Matriz Mefe), en la cual se destacaron situaciones y hechos de carácter local, departamental y nacional que repercuten en el accionar y la toma de decisiones de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Para la identificación de los componentes fue indispensable desarrollar un estudio minucioso de las diferentes dimensiones, establecer si era catalogada como una oportunidad y/o amenaza y determinar su respectiva ponderación.

Las conclusiones reflejadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos y en la Matriz de Evaluación de Factores Externos fueron el insumo para estructurar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades.



3.4. Análisis FODA

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es el resultado de la consolidación de las mesas de trabajo con los comerciantes de diversos sectores económicos de la región, documentación interna de la organización y una exhaustiva revisión bibliográfica dando como resultado una serie de factores externos e internos que según su grado de relevancia

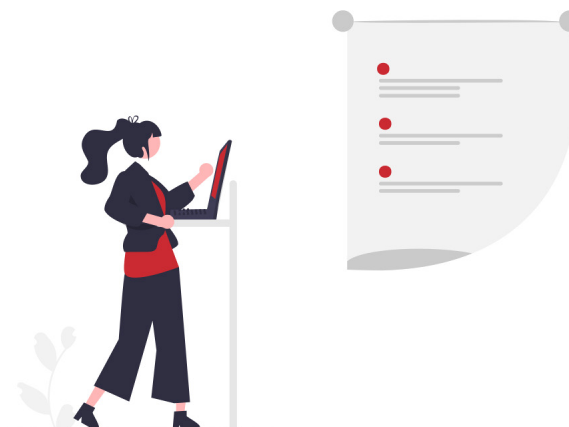
perjudican o benefician al tejido empresarial y al cumplimiento de los objetivos misionales de la Cámara de Comercio de Sogamoso (ver Anexo No. 3 DOFA). Producto del estudio pormenorizado se desarrollaron las matrices MEFI y MEFE mencionadas anteriormente y la unificación de las mismas permitió establecer el siguiente análisis FODA:

Tabla 1: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	CAPACIDAD DIRECTIVA

- Formalidad de la institucionalidad de la Cámara de Comercio (roles, funciones, conductos, autoridad) y respeto a ella por parte de todos los colaboradores y directivos de la Entidad.
- Se cuenta con una Junta Directiva comprometida y atenta a los resultados de la Entidad.
- El estilo de liderazgo de la alta dirección ha promovido una cultura organizacional en los líderes de la Entidad enfocada en el desarrollo del trabajo de forma metódica y organizada.
- La gestión del Presidente Ejecutivo centrada en la optimización de recursos y el logro de resultados, ha facilitado el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Junta Directiva, y ha fortalecido la imagen de la entidad frente a sus grupos de interés.
- Equipo directivo con liderazgo legitimado por actores internos y externos de la entidad, que fortalece la credibilidad en la Organización.
- Autonomía administrativa y financiera.

- Carga laboral que excede en ocasiones la capacidad y se pone en riesgo la respuesta o la adecuada organización de las actividades por parte de los directores y coordinadores.



CAPACIDAD COMPETITIVA

- Revisión y actualización permanente de los programas y servicios para mejorar la cobertura y atender las necesidades cambiantes de los usuarios.
- Buenas relaciones interinstitucionales que fortalecen el posicionamiento y buen nombre de la Entidad.
- Buena calificación por parte de los usuarios al servicio brindado en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Sogamoso, así como a los programas y contenidos ofrecidos a los empresarios por parte de la Entidad.
- Se cuenta con medios de comunicación efectivos (emisora, redes sociales, página web).
- Se cuenta con Oficina Móvil, que permite garantizar cobertura y brindar cercanía con los empresarios de los municipios de la jurisdicción.
- Alianzas estratégicas con la academia que permiten aunar esfuerzos en pro del cumplimiento de programa de trabajo.
- Adecuado conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios y canales efectivos para recibir inquietudes y atender solicitudes de la comunidad empresarial.

CAPACIDAD COMPETITIVA

- Es posible concentrar de mejor manera el desarrollo de actividades priorizando aquellas que generen mayor impacto.
- La generación de actividades no planificadas afecta en algunas ocasiones el cumplimiento de aquellas programadas inicialmente.
- Es necesario mejorar el sistema de medición y manejo de indicadores; el cual no permite realizar un buen seguimiento y cierre efectivo de lo planeado en todos los niveles de la Organización.
- La infraestructura de la Oficina de Comunicaciones (software, hardware) puede ser mejorada para facilitar su óptimo desempeño implementando herramientas especializadas.
- Aunque es satisfactorio el desempeño de los servicios prestados es necesario mejorar la capacidad de innovar en ellos para optimizar su impacto en los usuarios.
- Puede mejorarse la organización de la información de programas, proyectos y actividades; de forma que facilite su oportuna consulta.
- Sistema de información poco amigable para los usuarios para la realización trámites virtuales.



CAPACIDAD TÉCNICA

- Infraestructura física (instalaciones, servicios, mobiliarios, espacios) óptima para la prestación de servicios con calidad y oportunidad, garantizando el bienestar de los trabajadores y usuarios.
- Sistema Integrado de Gestión implementado, mantenido y en mejora continua; certificado bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.
- Proceso de control interno implementado, enfocado en riesgos y en aplicación de estándares vigentes para el control y evaluación de los procesos de la Entidad.

CAPACIDAD TÉCNICA

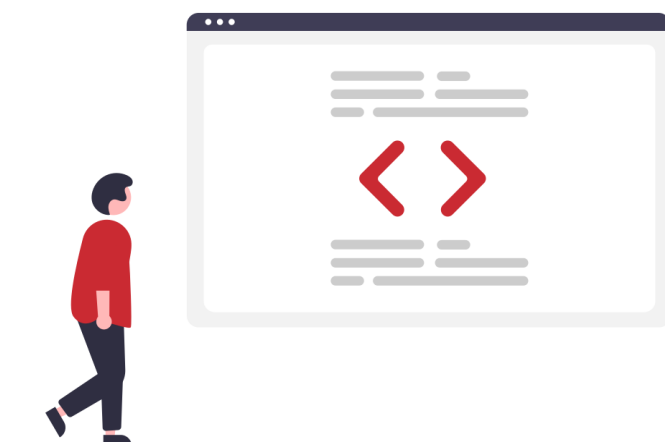
- Es posible mejorar la cultura de reporte de acciones correctivas, producto/servicio no conforme, que permitan formular estrategias para la mejora continua.
- Es posible incrementar la sinergia entre las diferentes direcciones de la Entidad a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y la articulación para facilitar el logro de los objetivos generales de la Organización.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Capacitación continuada en los diferentes plataformas, aplicaciones y herramientas utilizadas.
- Manejo de información con controles que permiten un adecuado nivel de seguridad.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

- Las bases de datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES) puede contar con información errada y/o desactualizada que requiere depuración y actualización permanente.
- Es posible fortalecer la infraestructura tecnológica para mejorar el desempeño de los procesos de la Organización (cantidad de equipos, capacidad técnica de los equipos de acuerdo a su uso, robustez de la red).
- Es necesario fortalecer las competencias de los funcionarios como usuarios de tecnología para mejorar el aprovechamiento de las herramientas disponibles.



CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

- Las personas que conforman el equipo de trabajo de la organización cuentan con las competencias y experiencia necesarias para el adecuado desarrollo de las funciones a su cargo.
- Talento humano con pertenencia, comprometido, responsable y con valores éticos, el cual dirige sus esfuerzos al logro de objetivos de la Entidad.
- Condiciones laborales mejores a las que se encuentran en el entorno local, que facilitan una buena calidad de vida para los colaboradores.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

- Principalmente en cargos de apoyo se presenta rotación de personal que implica inestabilidad en las actividades y consumo de tiempo en procesos de entrenamiento.
- Es posible mejorar la duración y profundidad de los procesos de inducción para asegurar la preparación idónea según las necesidades de cada cargo.
- En algunas áreas y momentos específicos del año pueden presentarse niveles altos de carga laboral ocasionando niveles de estrés no deseables en los colaboradores de la Entidad.
- Aunque en términos generales el clima organizacional es bueno; es posible implementar estrategias que permitan fortalecer aspectos como la motivación de los colaboradores, la comunicación interna y reducir comportamientos como la resistencia al cambio.

CAPACIDAD FINANCIERA

- Excelente nivel de desempeño financiero en cuanto a liquidez y solvencia, dado por estabilidad de ingresos y gastos controlados.
- Buenas prácticas y controles efectivos dentro del proceso financiero.
- Políticas de inversión conservadoras que minimizan los riesgos.
- Articulación de criterios financieros por parte de Confecámaras.

CAPACIDAD FINANCIERA

- Alta dependencia de los servicios registrales para la generación de ingresos.
- Recursos financieros limitados para la ejecución de los diferentes programas.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	POLÍTICO
• Cercanía de las próximas elecciones presidenciales, con la posibilidad de que se tenga un enfoque centrado en la reactivación económica y la generación de empleo. • Políticas de orden nacional encaminadas a la reactivación económica y la generación de empleo.	• La incertidumbre generada por la cercanía con las próximas elecciones presidenciales, en las cuales podrían darse cambios en las diferentes políticas económicas, productivas, tributarias y/o monetarias; que afecten el desarrollo de los sectores productivos del país. • Paros y otro tipo de movilizaciones sociales motivadas por descontento de la población que han afectado y pueden afectar considerablemente la dinámica productiva. • Pérdida de credibilidad en las instituciones por parte de la comunidad que genera sensación de pesimismo en los ciudadanos y dificulta la creación y desarrollo de nuevas iniciativas.
ECONÓMICO	ECONÓMICO
• Potencializar la economía creativa y emprendimiento en el ámbito regional como una nueva línea de desarrollo. • Rediseñar los procesos productivos orientándolos hacia la transformación tecnológica, la eficiencia y la sostenibilidad. • Generación de alianzas estratégicas y creación de convenios interinstitucionales que incentiven la competitividad y el fortalecimiento empresarial. • Posibilidad de aprovechar la interacción con mercados internacionales y acrecentar los acuerdos comerciales vigentes. • Promover procesos productivos con mayor generación de valor • Promover la unificación de diferentes gremios que se orienten al encadenamiento productivo y la optimización de recursos.	• Importante aumento de la pobreza con un retroceso aproximado de 20 años en los avances del país en dicha materia, con la consecuente pérdida del poder adquisitivo de la población. • Aumento acelerado del desempleo, precarización e informalidad laboral. • Enorme aumento de costos en materias primas dado por efectos de situaciones como el cambio climático, la tasa representativa del mercado, la pandemia de la Covid 19 y la crisis en la cadena logística. • Competencia desleal, informalidad comercial, contrabando, evasión tributaria. • Baja disponibilidad de información estadística por sector económico a nivel regional. • Baja y lenta transferencia o aplicación de conocimientos, técnicas y/o prácticas desde la academia al sector productivo.

ECONÓMICO

- Fortalecer la relación de las empresas con las instituciones de educación superior para desarrollar un componente práctico e incentivar la productividad económica regional.
- Que la Cámara de Comercio de Sogamoso sea un interlocutor entre el tejido empresarial y las diferentes autoridades para dar a conocer las necesidades del sector productivo.

ECONÓMICO

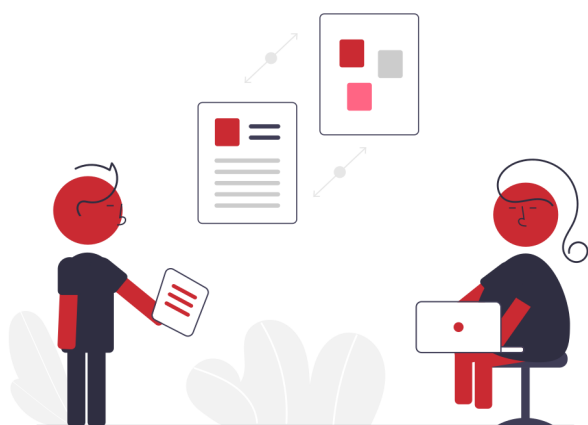
- Diversos impactos negativos de la pandemia de la Covid 19 en el tejido empresarial (caída en los índices de confianza de productores y consumidores).

SOCIAL

- Ser un ente articulador entre el tejido empresarial y la academia para identificar las necesidades de determinados perfiles y mejorar la empleabilidad.
- Promover el cambio cultural para modificar costumbres que dificultan el desarrollo empresarial (poca asociatividad, baja valoración del conocimiento como aspecto generador de éxito, visión centrada en comercio local, visión de corto plazo).
- Promover la práctica de la responsabilidad social en las empresas para generar impactos positivos en la comunidad.

SOCIAL

- Altos niveles de pobreza multidimensional y desigualdad social.
- Aparición muy rápida de distintas tendencias, facilitada por canales de comunicación como las redes sociales que permiten una alta difusión de información sin importar su calidad y veracidad, lo que puede generar comportamientos sociales de grandes impactos a todo nivel, incluidos hábitos de consumo y violencia, entre otros.
- Llegada acelerada de alto número de ciudadanos extranjeros que engrosa las cifras de desempleo, siendo Sogamoso el segundo receptor más grande de población migrante en el departamento de Boyacá.
- Aumento de los niveles y de la percepción de la inseguridad, lo que impacta negativamente la confianza de productores y consumidores.
- Acelerado cambio en la pirámide poblacional marcada por el envejecimiento generalizado de los habitantes, una importante disminución de población juvenil e infantil y un incremento de las personas que superan los 60, 70 u 80 años; con los impactos pertinentes que ello conlleva en los hábitos de consumo y la capacidad productiva.



TECNOLÓGICA

- La simplificación del proceso de compra que otorga el comercio electrónico a los usuarios.
- El desarrollo acelerado de las TICs para acrecentar la conectividad y el acceso equitativo a las fuentes de información.
- La Cuarta Revolución Industrial que facilita el intercambio de información y la automatización de procesos.
- Gran facilidad de acceso a diferentes tecnologías que permitirían reducir rápidamente la brecha tecnológica en el sector productivo.

TECNOLÓGICA

- Bajo nivel de adopción de canales digitales de comercialización y mercadeo por parte de los empresarios de la Jurisdicción.
- Dificultad para contar con conectividad de buena calidad en algunas zonas de la jurisdicción con el impacto negativo a las actividades productivas que se desarrollan.
- Falta de interés y convicción por buena parte de los actores del tejido productivo para invertir en Investigación, Desarrollo e Innovación.

ECOLÓGICA

- Fomento de la eficiencia energética y de la inversión en fuentes de energías limpias y renovables.
- Tendencia global creciente hacia protección del ambiente, la promoción y desarrollo de procesos de producción y productos sostenibles; lo que modifica progresiva y significativamente los hábitos de consumo.

ECOLÓGICA

- Crecimiento demográfico importante con la consecuente demanda de recursos naturales.
- Aumento desaforado en los niveles de producción (bienes y servicios) y explotación ilimitada de recursos naturales.
- Calentamiento global (disminución de la biodiversidad, cambio climático, y deforestación).

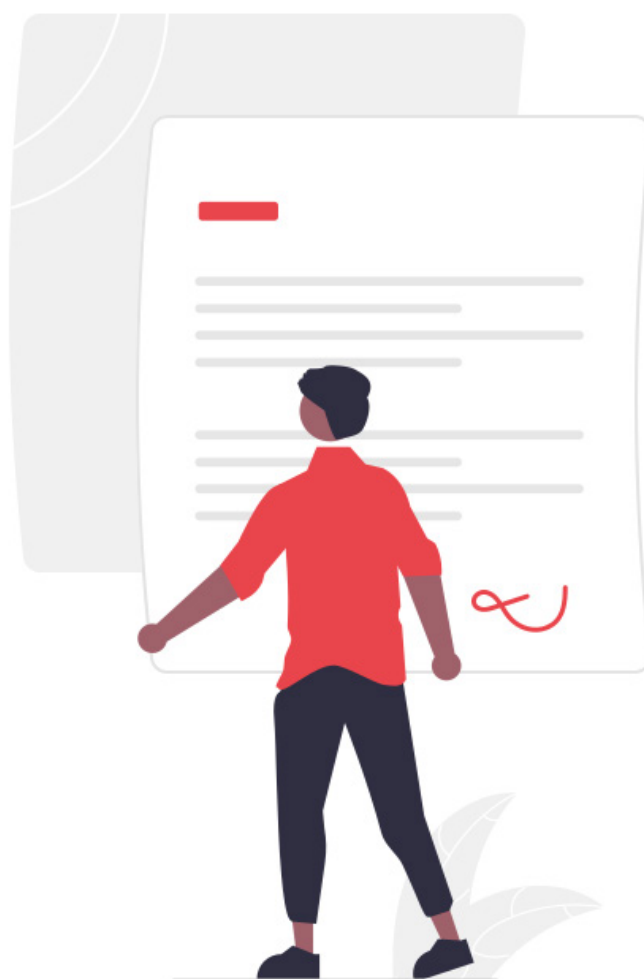


LEGAL

- La posibilidad de que el gobierno nacional y/o los entes reguladores emitan normatividad que promueva y/o facilite la creación y el fortalecimiento empresarial.
- Incrementar el número de empresarios formales para que puedan acceder a mejores oportunidades y niveles de productividad.
- Aceptable y reconocida estabilidad jurídica del país.

LEGAL

- Cambio en el ente regulador de las Cámaras de Comercio, que pueda impactar negativamente por nuevas disposiciones que implemente.
- Reformas en materia tributaria que impacten negativamente a los sectores productivos.
- Dificultad en trámites y exigencias legales para la creación de empresas en el país.





CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2017 – 2021



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

Como parte del proceso de construcción del presente Plan Estratégico se toma como punto de partida algunas conclusiones obtenidas al analizar el plan vigente entre 2017 y 2021; este análisis contó con dos enfoques:

- Análisis de la formulación y gestión
- Análisis de los resultados obtenidos

A continuación, se describen las conclusiones de cada uno de estos análisis.



4.1. Análisis de la Formulación y Gestión del Plan

Como una oportunidad de aprendizaje sobre lo ya recorrido, se llevó a cabo un ejercicio de retrospectiva con el equipo de líderes de la Cámara de Comercio de Sogamoso, el cual consistió en buscar las lecciones aprendidas con base en el Plan Estratégico 2017-2021. Para este ejercicio se utilizó la metodología de Estrella de Mar, en la cual, cada uno de los asistentes pudo efectuar sus aportes para identificar los principales aprendizajes obtenidos.

En el desarrollo de la metodología se dio respuesta a 5 interrogantes con base en el Plan Estratégico 2017-2021:



1. ¿Qué actividades o características hay que incluir o hacer más en este plan?
2. ¿Qué actividades o características hay que incluir o hacer menos en este plan?
3. ¿Qué actividades o características hay que mantener porque funcionaron bien o dieron buenos resultados y hay que seguir haciendo?
4. ¿Qué cosas no salieron bien, no eran pertinentes o no dieron el resultado esperado y hay que dejar de hacer?
5. ¿Qué no hicimos y con base en la experiencia, tendencias o iniciativas hay que comenzar a hacer en este nuevo plan?

Estas preguntas se aplicaron para cada una de las siguientes dimensiones:



En estos aspectos se consolidaron los principales aprendizajes del Plan Estratégico 2017-2021, lo cual permitió que el nuevo plan sea un instrumento más adecuado para la naturaleza y condiciones particulares de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

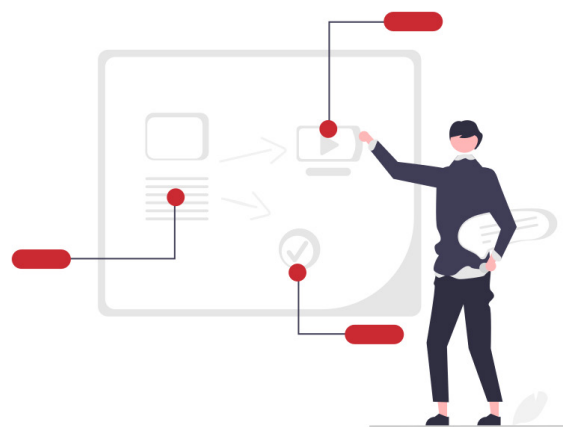
Tomar como base los resultados obtenidos en ejercicios anteriores siempre es una invaluable oportunidad de conocimiento y mejora. En el caso particular del Plan Estratégico 2017-2021, los colaboradores tienen totalmente presente todos los aspectos de su formulación, ejecución y seguimiento.

Seguimiento de Revisoría Fiscal: Debido a su naturaleza, estructura y normatividad externa y propia de la Organización, la Cámara de Comercio de Sogamoso cuenta con procesos e instancias de evaluación interna dentro de las cuales se cuenta con la Revisoría Fiscal, área que cumple un papel fundamental al velar por el adecuado uso de los recursos de la Entidad.

4.1.1. Lecciones Aprendidas

- A continuación, se citan las principales conclusiones obtenidas en el ejercicio desarrollado con el equipo de colaboradores de la Entidad, siendo aspectos que fueron tenidos en cuenta para la estructuración de este Plan Estratégico:
- Brindar la posibilidad de efectuar ajustes por cambios en el entorno o en la situación de la Cámara.
- Es necesario explorar la posibilidad de llevar a cabo proyectos de inversión de gran impacto que permitan fortalecer el cumplimiento de la misión de la Entidad, haciendo uso de los recursos que se tienen disponibles como inversiones en el mercado financiero.
- Socializar el Plan Estratégico de la mejor manera a todas las partes interesadas.
- Aprovechar al máximo la Cámara Móvil y la presencia en los municipios para la difusión de este plan estratégico.

- Mejorar el seguimiento (periodicidad, metodología, acciones, etc.) que se efectúa al cumplimiento del plan.
- Mejorar la formulación de indicadores de gestión incluyendo en estas mejoras la tipología de los indicadores utilizados (eficacia/producto, eficiencia, efectividad/resultado/impacto).
- Que se cuente con el compromiso por parte de los líderes en mantener al día sus indicadores.
- Realizar feedback al interior de cada una de las Direcciones con el equipo de trabajo, en cuanto al avance en el cumplimiento del plan.
- Mejorar la herramienta tecnológica para el seguimiento del plan.
- Implementar KPI's de índole financiera para verificar el desempeño de la Organización en este aspecto.
- Implementar acciones adicionales cuando una meta no se esté cumpliendo
- Fortalecer permanentemente los programas y servicios prestados de forma que se adapten siempre de la mejor manera a los empresarios.
- Fortalecer las capacidades tecnológicas de la Cámara de forma que se pueda llevar a cabo un trabajo más eficiente y ágil.
- Documentar los resultados exitosos y garantizar su difusión a otras áreas de la Organización.
- Establecer metas para el crecimiento del ingreso por conceptos diferentes a los registrables.





4.2. Análisis de los Resultados Obtenidos

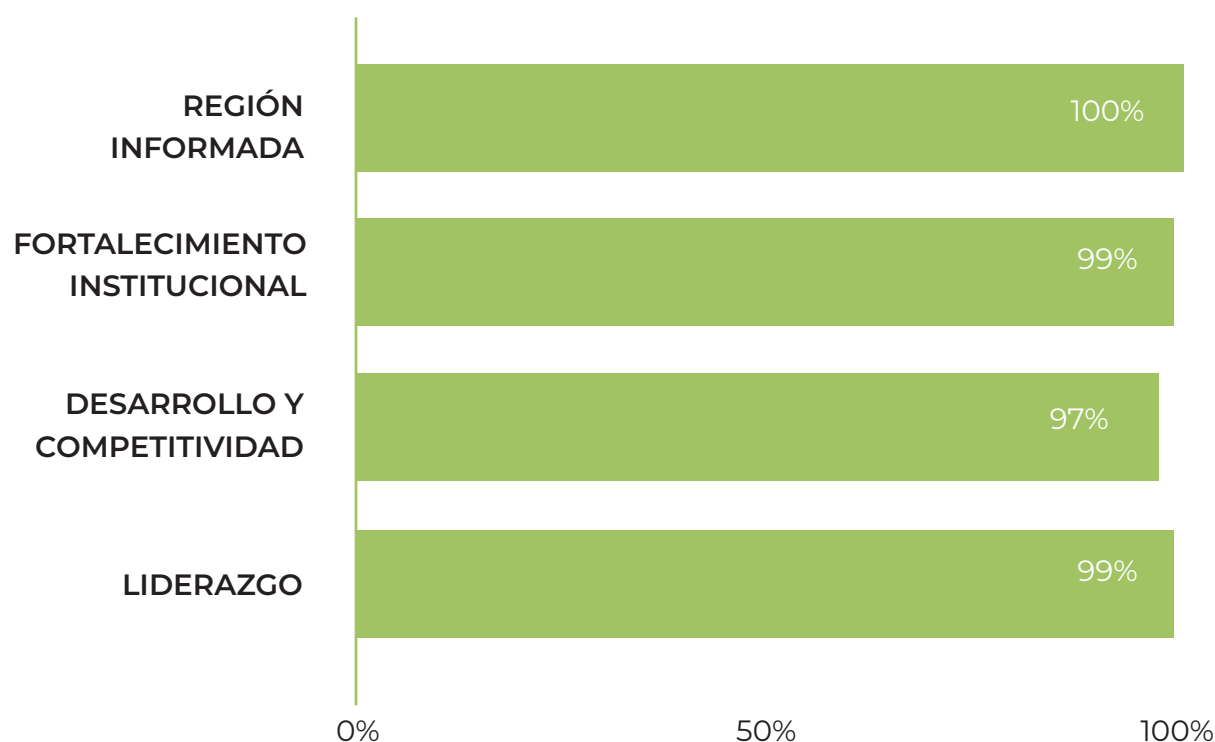
Como parte fundamental del proceso de construcción del Plan Estratégico se toma como insumo importante el resultado obtenido en la ejecución del plan correspondiente al periodo que finaliza, comprendido entre 2017 y 2021.

El Plan Estratégico 2017-2021 contó con una estructura basada en 4 pilares estratégicos:

- Liderazgo
- Desarrollo y Competitividad
- Región Informada
- Fortalecimiento Institucional

Figura 11: Resultados Plan Estratégico 2017 – 2021

Resultados Plan Estratégico 2017 - 2021



Estos pilares tuvieron un desempeño satisfactorio, acorde a lo esperado y lograron un total acumulado del 99%, un resultado destacable teniendo en cuenta las diversas situaciones que afectaron de forma importante el desarrollo originalmente previsto de las distintas actividades.

Merece especial mención el hecho que las actividades dirigidas al desarrollo de nuestro tejido empresarial lograron un resultado del 100%, el cual demuestra el trabajo continuado para fortalecer a nuestros empresarios; este trabajo tuvo que ser direccionado durante los últimos dos años de

vigencia del plan hacia las estrategias necesarias para hacer frente a la crisis económica generada por la Covid 19 sin abandonar las líneas originales del plan.

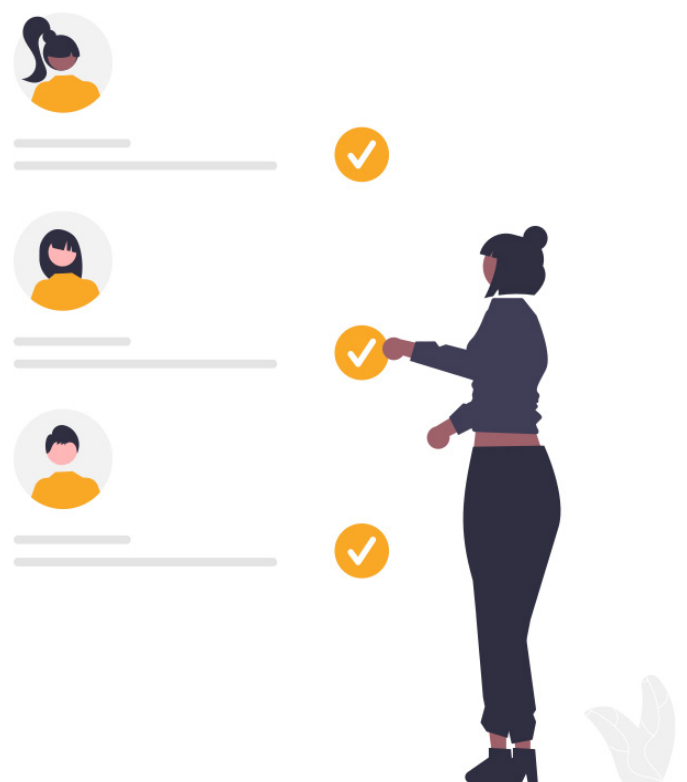
Cabe resaltar que, a pesar de las grandes dificultades económicas generadas durante los años 2020 y 2021, los empresarios de la región dejaron ver una actitud resiliente, lo que significó que la previsible disminución en el número de matrículas no se materializara y muchas de las empresas de nuestra región buscaron alternativas que les permitieron sobrevivir a la espera de mejores momentos, una vez superada la crisis ocasionada por la pandemia.

Posteriormente se han enfocado los esfuerzos en promover y facilitar la reactivación económica de nuestros empresarios teniendo presente la necesidad de incentivar la capacidad de adaptarse a los cambios y hacer uso de nuevas herramientas que optimicen los procesos productivos, administrativos y comerciales.

La ejecución de cada uno de los objetivos y programas propuestos originalmente permitió brindar a los empresarios diferentes alternativas, herramientas y servicio en pro de su desarrollo y a la Entidad le ha generado enormes conocimientos que se han tomado como base para la estructuración de este nuevo Plan Estratégico.

Finalmente y como conclusión de lo ocurrido en el lustro en cuestión, se concluye la necesidad de hacer una revisión del direccionamiento de la Cámara de Comercio de Sogamoso que contemple las situaciones y fenómenos no previsibles que puedan alterar, impedir o hacer innecesaria la ejecución de objetivos y metas propuestas inicialmente.

Por lo anterior, el direccionamiento de la Entidad deberá obedecer a una planificación juiciosa y metódica, pero también flexible y que le permita desarrollar una “agilidad organizacional” cada vez más necesaria en el mundo globalizado, hiperconectado y cambiante en el que tienen lugar las actividades económicas y productivas de hoy.





CAPÍTULO 5: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

La plataforma estratégica es la base sobre la cual la Cámara de Comercio de Sogamoso define sus estrategias, objetivos y asigna sus recursos; resume en pocos elementos su filosofía como organización y las directrices para que cada uno de sus integrantes oriente su actuar.

A continuación se presentan cada uno de los elementos que hacen parte de la filosofía corporativa definida por la Cámara de Comercio de Sogamoso, para afrontar el nuevo quinquenio; cada uno de los elementos se consideran parte de la base que permitirá a la Entidad lograr sus objetivos y crecer como organización.



5.1. Misión

La “Misión”, define de forma muy concreta qué es la Cámara de Comercio de Sogamoso, cuál es su objetivo principal y qué le distingue como organización. Una vez revisada la Misión de la Entidad, se estableció que es coherente con su naturaleza y función legal y también vigente con la realidad actual, por lo que se consideró adecuado mantenerla y validarla nuevamente a través de la formulación de este plan.

MISIÓN: “Somos una entidad de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, con un capital humano de excelencia y honorabilidad; comprometidos con la región mediante la promoción del desarrollo empresarial y comercial sostenible”.



5.2. Visión

La “Visión” define de forma general el rumbo que quiere dársele a la Entidad, para ello se tuvo en cuenta el estado al interior de la Organización, la realidad actual del tejido empresarial, sus necesidades, fortalezas y debilidades, y el estado

en que la Cámara de Comercio de Sogamoso espera verse en el mediano plazo ante sus partes interesadas. Por lo tanto, la Cámara de Comercio actualizó su visión como parte inicial del proceso de construcción del nuevo Plan Estratégico.

VISIÓN: “Para 2026 consolidaremos nuestro liderazgo como promotores del desarrollo económico, empresarial y social de la región; siendo generadores de cambio a través de la innovación, el emprendimiento y el desarrollo sostenible y vanguardista; mediante la excelencia en la prestación de nuestros servicios, el ejercicio de principios éticos y la articulación institucional; para fortalecer la competitividad de nuestro tejido empresarial e impulsar la participación en el mercado global”.



5.3. Propósito Superior

Como un nuevo componente de la filosofía corporativa, la Cámara de Comercio de Sogamoso ha definido su “Propósito Superior”. En pocas palabras, este elemento define el “¿para qué? de todo lo que hacemos como Organización, es decir, la razón que nos impulsa a prestar día a día un mejor servicio y el resultado final que esperamos lograr con nuestra gestión.

PROPÓSITO SUPERIOR: “Generamos confianza potencializando el desarrollo sostenible de nuestro tejido empresarial, comercial y social”.



5.4. Principios Corporativos

Los principios corporativos de la Cámara de Comercio de Sogamoso son las convicciones y creencias orientadoras que nos caracterizan como

organización. Definen la forma como sentimos, como actuamos, cómo resolvemos los problemas y tomamos decisiones.

Tabla 2: Principios Corporativos

PRINCIPIOS CORPORATIVOS	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Transparencia	Demostrando imparcialidad en todas las decisiones, sin buscar beneficio individual derivado del manejo de información. Proporcionando información veraz, objetiva y basada en hechos y datos reales.
Excelencia	Tomando decisiones asertivas para alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés. Demostrando interés por aprender y adaptabilidad al cambio.
Confianza	Logrando en todos los usuarios seguridad y tranquilidad de que obtendrán siempre el mejor servicio.
Responsabilidad	Manifestando un alto sentido del deber y compromiso en el desarrollo de las actividades laborales. Cumpliendo con las actividades a cargo en diversas situaciones y escenarios comprendiendo su importancia y su impacto en los demás.
Calidad	Gestionando las acciones pertinentes para cumplir los estándares de calidad establecidos.
Vocación de servicio	Identificando necesidades y anticipándose a brindar soluciones a los requerimientos que se presentan. Escuchando con respeto, amabilidad y buena disposición a los usuarios internos y/o externos, incluso en situaciones críticas o de contingencia.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS	¿CÓMO SE MANIFIESTA?
Austeridad	Optimizando el uso de todos los recursos disponibles sin afectar negativamente la calidad de los productos y servicios que ofrecemos a nuestros usuarios.
Innovación	Brindando nuevas alternativas que mejoren los procesos para optimizar los resultados. Anticipándose a los problemas y proponiendo nuevas alternativas de solución.



5.5. Definición de la Estrategia

Luego de haber efectuado numerosos ejercicios de análisis de información, conversaciones con empresarios y retrospectiva, se priorizaron los principales retos por resolver y las necesidades de nuestros usuarios, así como nuestras necesidades internas y los aspectos que se determinaron como críticos para promover el desarrollo de nuestra comunidad empresarial.

La Alta Dirección determinó 4 pilares o ejes estratégicos que constituyen las estrategias básicas de la Cámara de Comercio de Sogamoso; Estos pilares fueron la guía sobre la que se definieron los objetivos estratégicos para alcanzar la visión planteada para el año 2026.

5.5.2. Fortalecimiento Empresarial

Generar espacios y acceso a programas de aumento del potencial empresarial, a través de procesos de acompañamiento, fortalecimiento, promoción de la participación en eventos, programas y actividades que impulsen la competitividad y sostenibilidad de los sectores económicos de la región.

5.5.1. Fortalecimiento Institucional

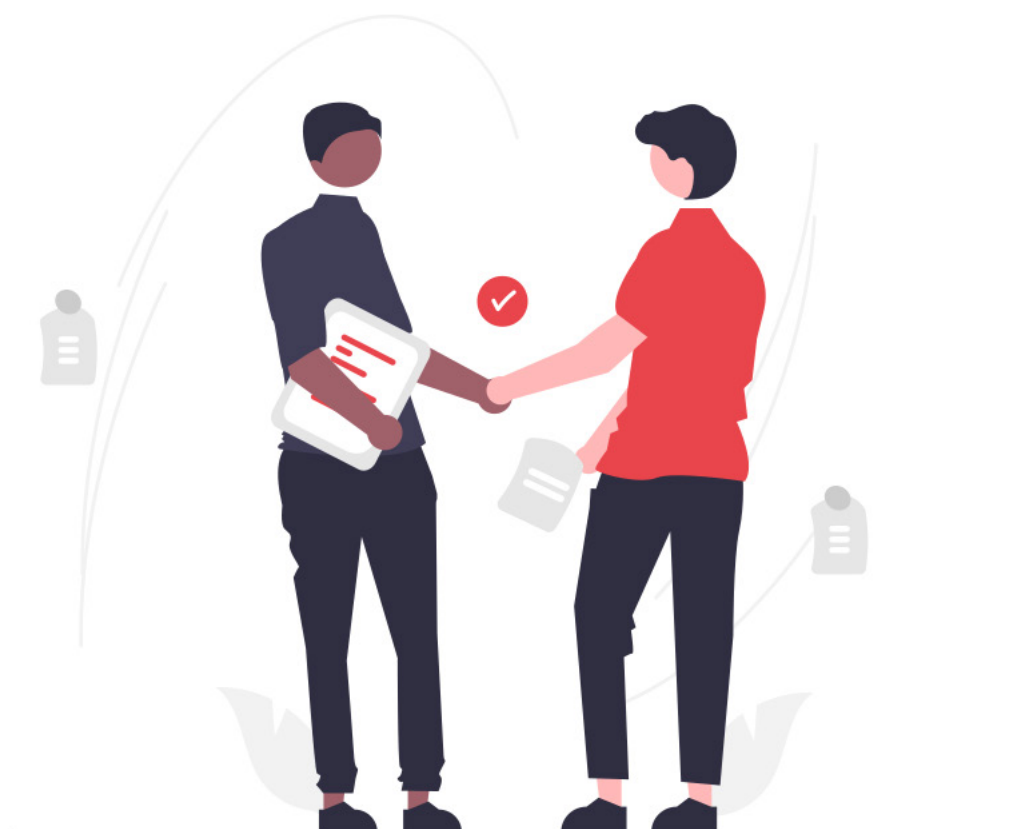
Fortalecer las capacidades internas para poder incrementar la calidad de los servicios prestados a nuestros usuarios, a través de la mejora de los recursos físicos, tecnológicos y financieros, los procesos y especialmente el bienestar y el desempeño de nuestro talento humano.

5.5.3. Empresario Digital

Ofrecer servicios de asesoría y acompañamiento a empresarios y comerciantes formales de la Jurisdicción de CCS, en áreas de las tecnologías y comunicaciones TICs, que contribuyan a la solución de problemáticas identificadas de sus necesidades específicas.

5.5.4. Innovación y Emprendimiento

Desarrollar y potencializar la innovación y el emprendimiento, mediante programas, proyectos y alianzas que permitan fortalecer herramientas y recursos para fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar los procesos productivos de las ya existentes.





CAPÍTULO 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

Con el direccionamiento estratégico definido, se determinaron los objetivos estratégicos que guiarán el que hacer de la Cámara de Comercio de Sogamoso, orientarán los planes de trabajo y permitirán efectuar la medición del cumplimiento de la estrategia.

La determinación de los objetivos estratégicos se desarrolló con base en el concepto del Balanced Scorecard concebido por Robert Kaplan y David Norton; este concepto permitió definir una

estructura de objetivos estratégicos con una relación causa-efecto sencilla y comprensible.

A pesar de que la naturaleza original de la Cámara de Comercio de Sogamoso no tiene como fin último el beneficio económico, es posible redefinir las perspectivas del Balanced Scorecard para adaptarlas a la naturaleza propias de la Entidad. Las perspectivas para la determinación de los objetivos estratégicos se relacionan a continuación:

Aprendizaje y crecimiento

Hace referencia especialmente a la capacidad de las personas y a las herramientas que permiten mejorar el manejo de la información, es la base de todo lo que la organización pueda llegar a hacer. Es en pocas palabras, la raíz de los resultados que puedan lograrse.

Procesos

Todas las actividades adelantadas se desarrollan a través de procesos. Por esa razón, en esa perspectiva se fijan los objetivos que permitirán fortalecer dichos procesos, bien sea en su organización, en su gestión o en los recursos e insumos que requieran para desarrollarse adecuadamente. Por ejemplo, la infraestructura a todo nivel, la mejora de procesos, el establecimiento de conductos regulares, canales de comunicación y buenas prácticas al interior de la organización.

Empresarios

Son nuestro "target"; mas allá de clientes, la comunidad empresarial es a quien dirigimos nuestros esfuerzos y a quien llegan directamente nuestros servicios. En esta perspectiva se enmarcan los objetivos que desarrollarán las actividades directas con ellos, las estrategias que se implementarán en y con el tejido empresarial.

Valor compartido

Es el fin último de nuestra Entidad. A diferencia de una organización cuyo objetivo final es el rendimiento en el ámbito económico; en nuestro caso el fin último acorde con nuestra Misión, Visión y Propósito Superior es “generar valor” y atañe no únicamente a nuestra Organización, sino a todo nuestro entorno, la comunidad empresarial, los emprendedores, la sociedad y por supuesto la Cámara de Comercio en si misma como organización. En esta perspectiva se reflejan los logros finales que perseguimos como entidad y que no son únicamente nuestros sino del conjunto total de nuestras partes interesadas.

Con base en estas perspectivas hemos diseñado nuestra estrategia en una secuencia lógica teniendo como base fundamental el talento humano: son ellos quienes permiten que podamos estructurar, desarrollar y ejecutar procesos, a través de los

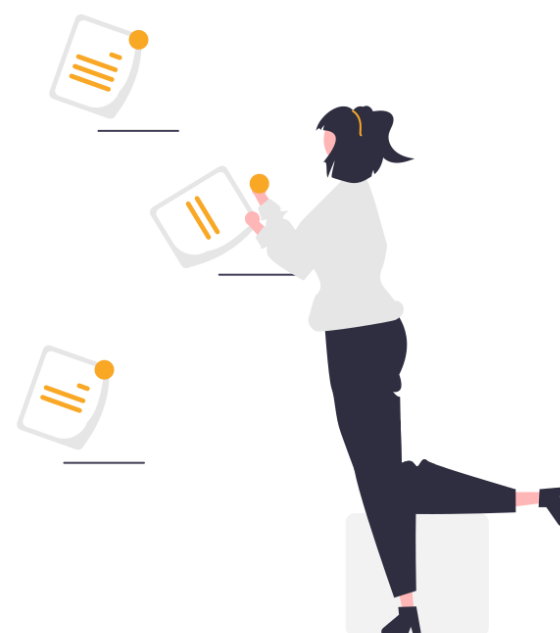
cuales llegaremos al tejido empresarial de nuestra región con programas y proyectos; y finalmente lograr el desarrollo y progreso de todas las partes interesadas.



5.1. Objetivos Estratégicos

- 1 Mantener y mejorar la infraestructura.
- 2 Implementar soluciones tecnológicas innovadoras.
- 3 Diseñar y construir el Complejo Ferial del Sugamuxi
- 4 Fortalecer el desempeño y bienestar del talento humano de la CCS.
- 5 Mantener el Sistema Integrado de Gestión (SIG).
- 6 Fortalecer la sostenibilidad financiera de la CCS.
- 7 Fortalecer los procesos de capacitación ofrecidos por la CCS.
- 8 Incrementar y mejorar los espacios de promoción comercial.
- 9 Promover procesos de desarrollo empresarial.
- 10 Fortalecer la gestión de proyectos de fortalecimiento empresarial.

- 11** Fortalecer el desempeño de sectores productivos.
- 12** Buscar acceso a nuevos mercados.
- 13** Generar información y conocimiento.
- 14** Mejorar el alcance e impacto de la comunidad externa.
- 15** Incrementar la formalización empresarial.
- 16** Liderar la articulación institucional.
- 17** Promover la competitividad.
- 18** Promover el uso y apropiación de las herramientas TIC ´S.
- 19** Promover la innovación y conocimiento.
- 20** Promover y fortalecer el emprendimiento.



5.1.1. Mapa Estratégico

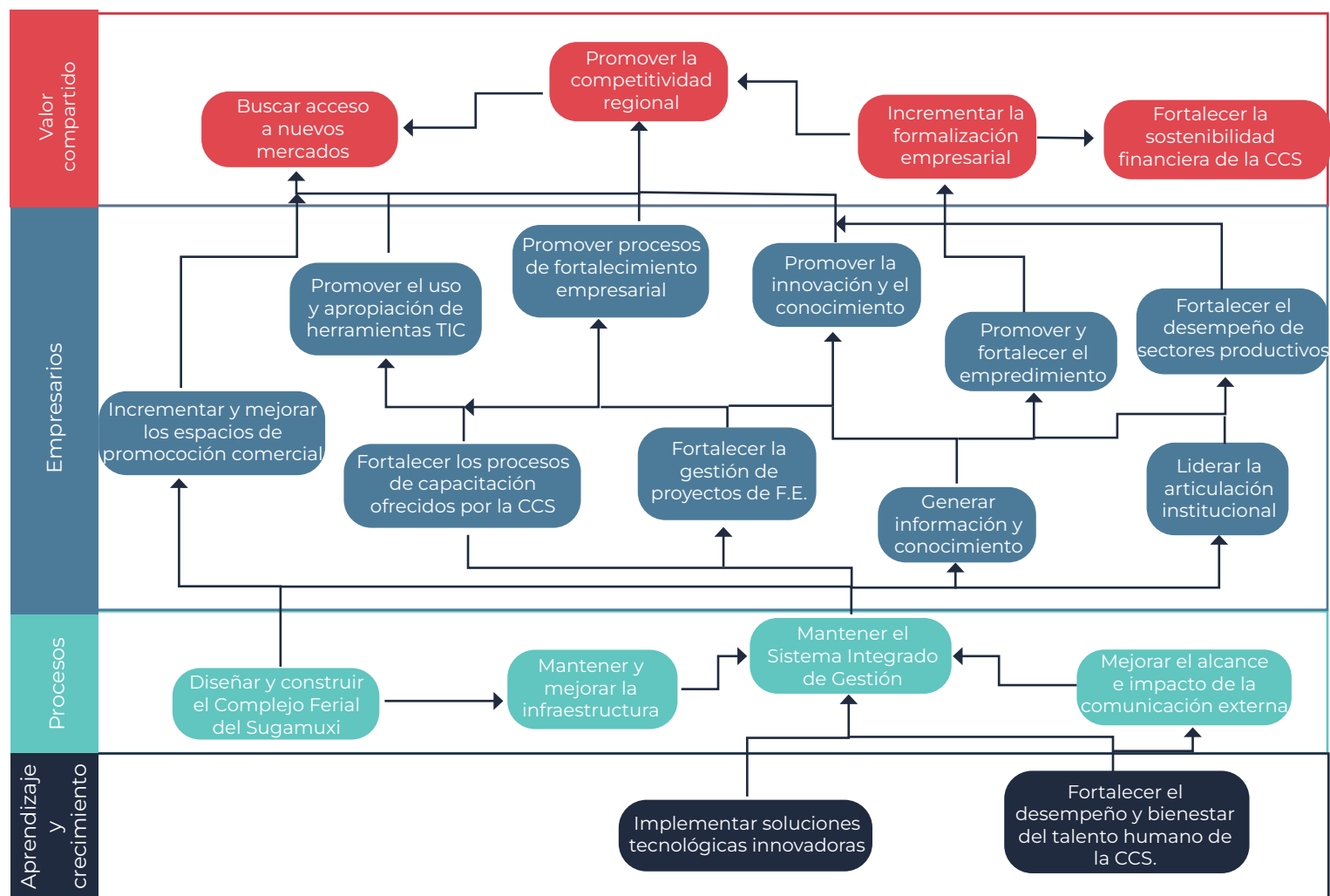
La compilación de los objetivos estratégicos fue plasmada en nuestro mapa estratégico que describe el proceso de creación de valor a través de relaciones causa -efecto en las cuatro perspectivas descritas anteriormente: valor compartido, empresarios, procesos y por último, aprendizaje y crecimiento.

Teniendo en cuenta la diversidad de actividades que realiza la Cámara de Comercio de Sogamoso, y que el desarrollo de cada una de ellas impacta a muchas otras, se obtiene una interrelación muy alta

entre los objetivos definidos y permite evidenciar la importancia de avanzar positivamente en cada uno para lograr los resultados esperados.

En términos conceptuales, la lectura del mapa estratégico se puede realizar en dos sentidos: el primero de arriba hacia abajo que indica el ¿Cómo se va a lograr? siendo el objetivo de abajo su respuesta; y segundo, de abajo hacia arriba donde se interroga el ¿Para qué se desarrollarán dichas acciones?, siendo el objetivo superior la respuesta.

Figura 12: Mapa Estratégico



El proceso de planificación táctica está orientado al desarrollo de los planes de trabajo que permitirán lograr los objetivos estratégicos. En esta fase, cada una de las áreas de la Cámara de Comercio de Sogamoso define sus programas, proyectos y diversas actividades específicas que llevará cabo para lograr los resultados esperados. Los objetivos estratégicos han sido diseñados de forma que permitan una amplia flexibilidad a la hora de formular los planes de trabajo, permitiendo hacer variaciones en este nivel sin que se afecte la estrategia general en su conjunto.

A continuación, se presenta cada uno de los objetivos estratégicos agrupados en los distintos pilares incluyendo de forma concreta la definición clara de cada uno de ellos, su justificación y la función legal a la cual responde.

Tabla 3: Pilar Estratégico: Fortalecimiento Institucional

PILAR ESTRATÉGICO	
1. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
Definición	Formar a los funcionarios en comportamientos éticos y manejo de herramientas a través de actualizaciones de su área de trabajo, capacitaciones y espacios de crecimiento personal y profesional para optimizar los recursos de la Entidad y maximizar su impacto de cara a nuestros empresarios (Servir de referencia y ejemplo al empresario).
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
1. Mantener y mejorar la infraestructura	
Definición	Mantener y mejorar los recursos físicos y tecnológicos de la Cámara de Comercio de Sogamoso con el fin de contar con unas instalaciones, herramientas y equipos de trabajo adecuados para el funcionamiento de la Entidad, mediante la ejecución de actividades correctivas y preventivas.
Justificación	Es necesario brindar seguridad, eficiencia, productividad, calidad y comodidad a los clientes internos y externos de la Entidad; por esta razón se hace indispensable realizar actividades que permitan un funcionamiento adecuado y eficiente.



OBJETIVO ESTRATÉGICO

3. Diseñar y Construir el Complejo Ferial del Sugamuxi

Definición Plantear nuevas alternativas tecnológicas mediante software para facilitar el desempeño de los procesos de la Entidad mediante soluciones a la medida que garanticen la seguridad de la información allí transmitida.

Justificación Necesidad de impulsar la realización de eventos y ferias empresariales de alto nivel en el departamento, posicionando a la CCS como un referente de excelencia, calidad e innovación.

La normatividad legal vigente define como una función de las Cámaras de Comercio, la construcción de escenarios destinados a la realización de ferias, exposiciones, eventos artísticos, culturales, científicos y académicos, entre otros.

Brindar un valor agregado al comerciante y empresario de la región y a la comunidad en general, generando espacios de discernimiento, tertulia, conocimiento, entre otros.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.6. Adelantar acciones y programas dirigidos a dotar la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de ferias, exposiciones, eventos artísticos, culturales, científicos y académicos, entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.7. Participar en la creación y operación de centros de eventos, convenciones y recintos feriales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1558 de 2012 y las demás normas que las sustituyan, modifiquen o adicionen.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

4. Fortalecer el desempeño y bienestar del talento humano de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Definición	Disponer de un equipo de colaboradores altamente calificado y motivado como pilar para el desempeño eficaz de sus funciones, contribuyendo a la mejora de los procesos y el bienestar laboral.
Justificación	La Cámara de Comercio de Sogamoso ha identificado en el Talento Humano el eje fundamental de sus resultados y su desarrollo. Es indispensable implementar acciones de bienestar organizacional que mejoren la competitividad del talento humano para alcanzar los objetivos corporativos y las actividades programadas por la entidad.
Función Legal Relacionada	Decreto 1072 de 2015. Ministerio de Salud.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

5. Mantener el sistema integrado de gestión (SIG.).

Definición	Mantener y fortalecer el Sistema Integrado de Gestión para mejorar permanentemente la eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas. Así mismo, brindar un ambiente laboral seguro que garantice el bienestar físico, mental y social de los funcionarios de la Entidad.
Justificación	Es importante evaluar y analizar cada uno de los procesos de la Entidad para el cumplimiento y seguimiento de las actividades que permitan reflejar mejores ambientes de trabajo, bienestar, calidad de vida laboral, mitigar las tasas de ausentismo, entre otros aspectos relevantes. En los últimos años, la Cámara de Comercio de Sogamoso ha logrado tener las certificaciones bajo las normas ISO 9001 e ISO 45001, lo que demuestra el compromiso y desempeño de la Entidad en esta materia, por esta razón es fundamental mantener estos reconocimientos a lo largo del tiempo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

6. Fortalecer la sostenibilidad financiera de la Cámara de Comercio de Sogamoso

Definición	Optimizar la gestión de los recursos económicos de la Cámara de Comercio de Sogamoso para asegurar la adecuada prestación de sus servicios y la sostenibilidad financiera que permita día a día mejorar su alcance e impacto en el tejido empresarial.
Justificación	Gracias a una estricta y eficiente gestión de los recursos económicos de la Cámara de Comercio de Sogamoso, actualmente la entidad cuenta con una solidez financiera importante que le permite proyectar mejores servicios para sus usuarios. Este aspecto es una gran fortaleza de la entidad que debe ser cada vez más robustecido en beneficio de la entidad misma, pero sobre todo en beneficio de la comunidad en general que tiene en nuestra Cámara de Comercio, una de sus grandes bases de crecimiento empresarial. Es importante mantener el manejo eficiente de los recursos y disminuir en la medida de lo posible la dependencia de los ingresos provenientes de la actividad registral para el funcionamiento de la organización.
Función Legal Relacionada	Ley 1314 de 2009, Decreto 3022 de 2013, Decreto 2490 y 2496 de 2015, Decreto 2131 de 2016. Decreto 1074 de 2015 Capítulo 43 Instrucciones impartidas por la Superintendencia de Sociedades

Tabla 4: Pilar Estratégico Fortalecimiento Empresarial

PILAR ESTRATÉGICO

2. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Generar espacios y acceso a programas de potencialización empresarial, a través de procesos de acompañamiento, fortalecimiento, promoción de la participación en eventos, programas y actividades que promuevan la competitividad y sostenibilidad de los sectores económicos de la región.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

7. Incrementar la cobertura de empresas en procesos de capacitación y asesoría.

Definición	Fortalecer el conocimiento y las habilidades que requieren las empresas y comerciantes de la Jurisdicción de Cámara de Comercio de Sogamoso para potenciar su crecimiento y mejorar su competitividad.
Justificación	Las actividades de capacitación son una herramienta importante a través de la cual, la Cámara de Comercio de Sogamoso genera fortalecimiento del tejido empresarial de la región y permite la adquisición de conocimientos actualizados para los diferentes sectores. En la Encuesta Fortalecimiento 2021, los empresarios indicaron en primer lugar con un 38%, a las capacitaciones como el principal servicio requerido por parte de ellos a la CCS. Según el censo empresarial llevado a cabo durante 2021 por la División de Registros Públicos, las capacitaciones son las actividades que mayor interés y cobertura logran en los empresarios de la jurisdicción, convirtiéndose en un elemento fundamental para el impacto de la Cámara de Comercio de Sogamoso en el tejido empresarial.
Función Legal Relacionada	Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones. Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole. Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.10. Promover la afiliación de los comerciantes inscritos que cumplan los requisitos señalados en la ley, con el fin de estimular la participación empresarial en la gestión de las cámaras de comercio y el acceso a los servicios y programas especiales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

8. Incrementar y mejorar los espacios de promoción comercial

Definición Ofrecer espacios y actividades enfocadas en brindar oportunidades de acercamiento con el mercado objetivo a los empresarios. Estos espacios de promoción comercial pueden ser ferias (organizadas por la Cámara de Comercio de Sogamoso u otras entidades), ruedas de negocios, entre otros.

Justificación Es importante brindar a los empresarios espacios que permitan contactos comerciales con clientes potenciales para dar a conocer su oferta de bienes y/o servicios, así como herramientas que les permita generar estrategias de venta y comercialización.

Los espacios de promoción comercial han sido reconocidos por los empresarios como canales efectivos, y en las mesas de trabajo con diferentes sectores se manifestó la necesidad de incrementarlos y hacerlos crecer, pues les permite llegar de mejor manera a clientes potenciales a los que posiblemente no tienen acceso cotidianamente.

Función Legal Relacionada Código de Comercio. Artículo 86. Las Cámaras de Comercio ejercerán las siguientes funciones: 1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos.



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

OBJETIVO ESTRATÉGICO

9. Promover procesos de desarrollo empresarial

Definición Brindar a los empresarios de la jurisdicción programas que permitan a través de actividades continuadas y basadas en metodologías establecidas desarrollar o implementar nuevos elementos o herramientas que le permitan proyectar su organización.

Justificación Gracias a las opiniones dadas por los empresarios y a los resultados obtenidos en años anteriores, se ha identificado el positivo impacto logrado por los programas que van más allá de capacitaciones puntuales, sino que permiten la materialización de ciertos resultados en las empresas de los participantes.

Es necesario fortalecer los programas que desarrollan acompañamiento a los empresarios de nuestra entidad, ya que ello permite asegurar en mayor medida transformaciones que dotan a las empresas de elementos que significan saltos enormes al interior de cada una de ellas.

Algunas transformaciones o mejoras en las organizaciones requieren procesos sostenidos en cuanto a conocimiento, metodología y muchas veces resolución de dificultades que se encuentran en ese camino; para lo cual es indispensable efectuar “acompañamiento” que brinde mayor profundidad en el desarrollo de los proyectos y que genere en los empresarios confianza al no sentirse solo ante retos que pueden resultar intimidantes al abordarlos.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.10. Promover la afiliación de los comerciantes inscritos que cumplan los requisitos señalados en la ley, con el fin de estimular la participación empresarial en la gestión de las cámaras de comercio y el acceso a los servicios y programas especiales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

10. Fortalecer la gestión de proyectos de fortalecimiento empresarial.

Definición	Formular y ejecutar proyectos con recursos propios o cofinanciados que conduzcan al fortalecimiento de sectores y la generación de beneficiarios directos “empresas”.
Justificación	Los proyectos responden a necesidades detectadas en sectores del tejido empresarial y buscan generar un beneficio o impacto directo. Igualmente, la formulación y gestión de proyectos permite la participación en convocatorias (INNPULSA, BANCA DE OPORTUNIDADES, COLOMBIA PRODUCTIVA, FONTUR, entre otras) de orden nacional o internacional enfocadas al desarrollo económico, empresarial, ambiental; que pueden ser fuente de recursos para los empresarios de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Este tipo de ejercicios permite obtener a su finalización productos concretos que impactan de forma puntual a sectores o necesidades específicas de la región.
Función Legal Relacionada	Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.15. Participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

11. Fortalecer el desempeño de sectores productivos

Definición	Promover grupos de trabajo de comerciantes y empresarios de un mismo sector, agrupados con la finalidad de generar un trabajo articulado que responda a las necesidades específicas y problemáticas en común. Dar representación, acompañamiento y apoyo a las iniciativas clúster que se consoliden bajo un ejercicio de libre adherencia y trabajo colaborativo en sectores de alto impacto a la economía de la jurisdicción.
------------	---

Justificación Es una oportunidad de generar integración y trabajo colaborativo para encaminar recursos que permitan atender necesidades o debilidades detectadas en una fuente primaria de información.

Obedece también a la necesidad manifiesta por parte de los empresarios en las mesas de trabajo realizadas, en las cuales subrayan claramente la necesidad de trabajar en equipo con demás integrantes de su sector y no como actores individuales, ya que ello dificulta lograr avances significativos o el desarrollo de proyectos relevantes en su actividad.

Debido a la tipología de los empresarios de la región es difícil la ejecución en todos los sectores de iniciativas tipo CLUSTER, sin embargo, si es posible impactarlos con iniciativas menos robustas que brinden espacios de articulación, fortalecimiento y actividades que respondan a necesidades puntuales de su sector, con la posibilidad de generar una respuesta más de corto plazo e incluso inmediata.

El clúster como estrategia de integración de cadena de valor y de mejoramiento de la competitividad y crecimiento de la misma, se convierte en un elemento valioso que permite vincular valores de trabajo asociativo y consecución de objetivos y metas transversales y comunes.

A nivel nacional hoy se cuenta con 109 iniciativas reconocidas que han demostrado que esta es una manera efectiva de lograr resultados de índole sectorial y no individual, con impacto sostenible.

Función Legal Relacionada Código de Comercio. Artículo 86. Las Cámaras de Comercio ejercerán las siguientes funciones: 1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.14. Promover programas, y actividades en favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación, la recreación y el turismo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

12. Buscar acceso a nuevos mercados

Definición Ampliar las fronteras del mercado que es atendido por las empresas locales hacia un nivel nacional o internacional mediante procesos de acompañamiento y/o asesoría que permitan a los empresarios prepararse de mejor manera para incursionar en nuevos mercados.

Justificación Actualmente cerca del 80% (sondeo encuesta estudio socioeconómico 2021) de las ventas son generadas dentro de la misma Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso. Simultáneamente, los empresarios expresan que cerca del 50% de los insumos o mercancías adquiridas para la venta se abastecen de mercados externos (fuera de lo local - Sogamoso y municipios aledaños).

Por lo anterior, es necesario fortalecer la participación de las empresas de la Jurisdicción en mercados externos (fuera de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso), especialmente en el sector manufacturero, agrícola y/o de servicios que podrían llevar su oferta a otros mercados, aumentando enormemente su tamaño y con ello el potencial de crecimiento en cuanto a sus ventas.

Función Legal Relacionada Código de Comercio. Artículo 86. Las Cámaras de Comercio ejercerán las siguientes funciones: 1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.21. Gestionar la consecución de recursos de cooperación internacional para el desarrollo de sus actividades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

13. Generar información y conocimiento

Definición Producir información y conocimiento sobre la realidad del tejido empresarial de la Jurisdicción que pueda servir como insumo para la toma de decisiones de la Cámara de Comercio de Sogamoso y demás actores públicos y privados que facilite el logro de sus resultados y la optimización de los recursos; así mismo, responder cuestionamientos surgidos de escenarios coyunturales que impacten positiva o negativamente a la región.

Justificación Disponer de cantidad y calidad de información relevante, resulta fundamental para que las iniciativas institucionales o empresariales tengan bases sólidas sobre las cuales proyectarse y determinar adecuadamente sus acciones; ello significa poder determinar de mejor forma el tamaño de un mercado, la tipología de sus actores, sus tendencias y preferencias, entre otros. Por tal razón el desarrollo de ejercicios que permitan conocer la realidad de la región, es un excelente insumo para priorizar las necesidades y atender por parte de la Cámara de Comercio de Sogamoso y demás instituciones, las alternativas que pueden tener los actores del tejido empresarial.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.2. Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos y socioeconómicos, sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

14. Mejorar el alcance e impacto de la comunicación externa

Definición Fortalecer la difusión y promoción de los programas, proyectos y servicios ofrecidos por la Cámara de Comercio de Sogamoso, a través de los diferentes medios de comunicación y brindar apoyo en promoción y publicidad a las iniciativas de los empresarios.

Justificación Es necesario mantener informados a los comerciantes para su participación en los diferentes eventos y actividades realizadas por la entidad.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.18. Publicar la noticia mercantil de que trata el numeral 4 del artículo 86 del Código de Comercio, que podrá hacerse en los boletines u órganos de publicidad de las Cámaras de Comercio, a través de Internet o por cualquier medio electrónico que lo permita.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.16. Mantener disponibles programas y servicios especiales para sus afiliados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

15. Incrementar la formalización empresarial

Definición Incrementar el nivel de formalización en el tejido empresarial de la Jurisdicción a través de actividades de sensibilización para mejorar las condiciones de legalidad y competitividad de los comerciantes y empresarios.

Justificación Dar cumplimiento a la ley para brindar seguridad jurídica, proteger el nombre de las empresas, facilitar la participación de los empresarios en negocios comerciales y darle publicidad a los Registros Públicos mercantiles. La formalidad permite a un empresario participar en negocios que probablemente representen mejores condiciones para la generación de sus utilidades y especialmente para su sostenibilidad y desarrollo.

La formalización es el primer paso necesario para aquellas organizaciones que buscan desarrollarse y sostenerse en el tiempo, permite acceder a cualquier mercado y a instancias como el sector financiero que juegan un importante rol como dinamizadores de su crecimiento.

La informalidad empresarial genera distintas afectaciones a la economía de nuestro país y a los empresarios mismos. En condiciones normales los ejercicios empresariales informales limitan su crecimiento, promueven el empleo no formal y en muchas ocasiones en condiciones no adecuadas; igualmente, implican evasión de obligaciones tributarias afectando al estado en su conjunto.

Una de las principales “quejas” de los empresarios que participaron en la construcción del plan estratégico, fue el impacto que sufren ellos por causa de empresas informales, quienes representan una competencia desleal que afecta a los empresarios mismos y en muchas ocasiones a sus clientes.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.11. Prestar servicios de información empresarial originada exclusivamente en los registros públicos, para lo cual podrán cobrar solo los costos de producción de la misma.

Decreto 2042 de 2014, art 4.3. Llevar los registros públicos encomendados a ellas por la ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos.

Función
Legal
Relacionada

Decreto 2042 de 2014, art 4.23. Administrar individualmente o en su conjunto cualquier otro registro público de personas, bienes, o servicios que se deriven de funciones atribuidas a entidades públicas con el fin de conferir publicidad a actos o documentos, siempre que tales registros se desarrollen en virtud de autorización legal y de vínculos contractuales de tipo habilitante que celebren con dichas entidades.

Ley 80 de 1993, art 22. Todas las personas naturales o jurídicas que aspiren a celebrar con las entidades estatales, contrato de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles, se inscribirán en la Cámara de Comercio de su jurisdicción y deberán estar clasificadas y calificadas de conformidad con lo previsto en este artículo. El Gobierno Nacional adoptará un formulario único y determinará los documentos estrictamente indispensables que la Cámara de Comercio podrá exigir para la realización de la inscripción.

Ley 590 de 2000, art 11. Registro Único de las Mipymes. Con el propósito de reducir los trámites ante el Estado, el Registro Mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias. Atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fé, simplificación, facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial, garantizando que, específicamente, se reduzcan los trámites, requisitos, e información a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas, y que todas las gestiones se puedan adelantar, además, por Internet y otras formas electrónicas.



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

OBJETIVO ESTRATÉGICO

16. Liderar la articulación institucional

Definición Servir de vocero de diferentes sectores de la región, siendo articulador con distintas entidades públicas o privadas para facilitar escenarios que puedan dar origen a soluciones a las necesidades, inquietudes o problemáticas de dichos sectores. Igualmente, ser el puente entre distintos actores que pueda dar origen a iniciativas o proyectos que impacten positivamente a nuestro tejido empresarial.

Justificación Una de las principales funciones legales de la Cámara de Comercio de Sogamoso es la de estar al servicio de los empresarios y comerciantes y en ese orden de ideas la posibilidad de representarlos o buscar canales que puedan facilitar dar origen a soluciones para sus problemáticas.

En las mesas de trabajo efectuadas en la construcción del plan estratégico una de las mayores conclusiones fue la importancia que ven los empresarios en que la Cámara de Comercio de Sogamoso sea un representante suyo ante organizaciones públicas, privadas y autoridades, ante las cuales muchas veces ellos no tienen la posibilidad de manifestar de forma efectiva sus necesidades o problemáticas.

Función Legal Relacionada Código de Comercio. Artículo 86. Las Cámaras de Comercio ejercerán las siguientes funciones: 1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

17. Promover la competitividad regional

Definición Impactar positivamente en la competitividad de nuestra región, a través del cumplimiento de objetivos que guarden relación directa con los pilares definidos como base para evaluar el Índice de Competitividad Global.

Justificación	La Cámara de Comercio de Sogamoso tiene dentro de sus grandes objetivos organizacionales la promoción de la competitividad, un aspecto que es objeto de seguimiento de atención en la economía moderna. La competitividad es el resultado de muchas variables agrupadas en 12 pilares; sin embargo, no sobre todas ellas nuestra Organización puede influir directamente. No obstante, sí es posible promoverla en aquellos pilares en los que nuestros servicios puedan incidir. Se han determinado 4 pilares del Índice de Competitividad Global sobre los cuales nuestras actividades y programas pueden influir: Adopción de TICs, habilidades, tamaño del mercado y capacidad de innovación. La mejora de la competitividad es una estrategia global que busca fortalecer la capacidad de una economía y el conjunto de sus actores de participar en el mercado global y de atender eficientemente las necesidades cambiantes de los consumidores.
Función Legal Relacionada	Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole.

Tabla 5: Pilar Estratégico Empresario Digital

PILAR ESTRATÉGICO	
3. EMPRESARIO DIGITAL	
Definición	Impulsar el crecimiento de nuestras empresas a través de la apropiación de las TICs, que permitan mejorar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de mercado global.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
18. Promover la transformación digital	
Definición	Ofrecer servicios de asesoría y acompañamiento a empresarios y comerciantes formales de la Jurisdicción de CCS, en áreas de las tecnologías y comunicaciones TICs, que contribuyan a la solución de problemáticas identificadas de sus necesidades específicas.

Justificación Según lo analizado y sugerido por los empresarios y demás partes interesadas en las mesas de trabajo, se definió que existe la necesidad de promover continuamente la transformación digital.

El acelerado crecimiento del comercio electrónico para el caso colombiano en más del 100% para el año 2020 y de aproximadamente el 20% hasta el año 2022 según las proyecciones de AMI (Americian Market Intelligence), se convierte en una importante oportunidad para los empresarios de la región, los cuales pueden acceder a muchos mercados más allá de las fronteras locales.

Situaciones o escenarios de nivel global como la entrada de las redes 5G, la pandemia de la COVID 19, y a nivel nacional la aprobación del internet como un servicio esencial; han acelerado la incursión de más personas en medios electrónicos, aumentando día a día el volumen de compradores potenciales en los canales digitales.

Así como el comercio electrónico representa importantes oportunidades para el tejido local, también representa serias amenazas porque de la misma forma muchas empresas de diversos orígenes pueden ofertar sus bienes y servicios a los consumidores de la región. Por esta razón, es indispensable fortalecer las capacidades de los empresarios para utilizar estas herramientas.

Los cambios en los hábitos de los consumidores marcan hacia el futuro una clara tendencia a realizar sus compras de forma remota aprovechando la mayor posibilidad de comparar opciones, la capacidad de acceder a una más variada oferta de productos y las facilidades logísticas que se han desarrollado de la mano de grandes plataformas de E-commerce.

Función Legal Relacionada Código de Comercio, art. 86; 1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y los comerciantes mismos.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4; 8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole.

Tabla 6: Pilar Estratégico Innovación y Emprendimiento

PILAR ESTRATÉGICO	
4. INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	
Definición	Desarrollar y potencializar la innovación y el emprendimiento, mediante programas, proyectos y alianzas que permitan fortalecer herramientas y recursos, para fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar los procesos productivos de las existentes.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	
19. Promover la innovación y el conocimiento	
Definición	Promover y proponer iniciativas con un alto valor y/o impacto en la generación, apropiación o transferencia del conocimiento y/o la innovación. Ofrecer a los empresarios propuestas que les permitan mejorar su productividad, competitividad y sostenibilidad.
Justificación	El desarrollo en innovación y conocimiento es uno de los pilares evaluados en el Índice de Competitividad Global en razón a que, es fundamental para el desarrollo de cualquier economía. El alto y acelerado desarrollo empresarial global hace indispensable que el tejido empresarial local pueda desarrollar o implementar nuevos procesos, mejoras, cambios y generar herramientas que les facilite mantener o mejorar su nivel de competitividad en nuevos mercados y en su mercado natural ante actores que puedan ofertar mejores propuestas de valor u operar de manera más eficiente.
Función Legal Relacionada	Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones. Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

20. Promover y fortalecer el emprendimiento

Definición Implementar estrategias y actividades dirigidas a fomentar el nacimiento, crecimiento y consolidación de empresas y fortalecerlas en su etapa temprana.

Justificación El emprendimiento es una importante fuente de crecimiento económico y desarrollo social, que brinda una valiosa alternativa ante el alto grado de desempleo y las pocas opciones de acceso a oportunidades laborales coherentes con los perfiles existentes en la región.

Igualmente, es necesario fortalecer los emprendimientos en su etapa temprana, ya que la mortalidad empresarial en nuestro país en los primeros años es bastante alta, siendo de casi el 70% (primeros cinco años), según cifras publicadas por Confecámaras.

Los resultados obtenidos en la encuesta, adelantadas por la CCS demuestran que la promoción del emprendimiento es una de las líneas de mayor demanda entre los empresarios que han tomado parte de la muestra.

Función Legal Relacionada Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.
8. Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.

Decreto 1074 de 2015, art 2.2.2.38.1.4.
9. Promover el desarrollo regional y empresarial, el mejoramiento de la competitividad y participar en programas nacionales de esta índole.

Ley 1780 de 2016 “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”



CAPÍTULO 7: SISTEMA DE SEGUIMIENTO



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta potente a nivel empresarial ya que permite realizar un control del estado de la Entidad y encaminar las acciones que impacten en su desempeño global. Es un modelo de gestión que permite clarificar y comunicar la estrategia a todos los niveles jerárquicos, efectuar revisiones periódicas y sistemáticas, alineando las iniciativas con el presupuesto anual para alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.



6.1. Balanced Scorecard

Parte del proceso necesario para lograr una gestión exitosa en la Cámara de Comercio de Sogamoso no basta con hacer un ejercicio juicioso de Planeación Estratégica, muchos buenos planes fracasan y no logran sus resultados por problemas a la hora de implementar la estrategia. Por esa razón, se habla de la también necesaria “Ejecución Estratégica” y en tal sentido, el seguimiento a las actividades y al avance en el logro de resultados es un factor preponderante.

La metodología Balanced Scorecard busca básicamente 2 grandes objetivos:

- Lograr un fácil entendimiento de la estrategia
- Facilitar el seguimiento al avance de la estrategia

En este segundo punto en especial, se han planteado diferentes tipos de indicadores que facilitan el seguimiento y control de la ejecución de estos objetivos.



6.2. Ponderación de Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta su importancia, impacto y recursos necesarios para llevarlos a cabo, a cada uno de los objetivos estratégicos se le ha asignado un peso (porcentaje) dentro de la totalidad de la estrategia definida. Esto permitirá evaluar de una forma más acertada el avance en la ejecución con respecto a lo esperado.



Tabla 7: Ponderación Objetivos Estratégicos

PILARES ESTRATÉGICOS	%	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	%
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	31%	1. Mantener y mejorar la infraestructura	4%
		2. Implementar soluciones tecnológicas innovadoras.	4%
		3. Diseñar y construir el Complejo ferial del Sugamuxi	8%
		4. Fortalecer el desempeño y bienestar del talento humano de la CCS.	7%
		5. Mantener el sistema integrado de gestión (SIG.).	4%
		6. Fortalecer la sostenibilidad financiera.	4%
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	52%	7. Fortalecer los procesos de capacitación ofrecidos por la Cámara de Comercio de Sugamuxi.	6%
		8. Incrementar y mejorar los espacios de promoción comercial.	5%
		9. Promover procesos de desarrollo empresarial	6%
		10. Fortalecer la gestión de proyectos de fortalecimiento empresarial.	4%
		11. Fortalecer el desempeño de sectores productivos.	4%
		12. Buscar acceso a nuevos mercados.	3%
		13. Generar información y conocimiento.	6%
		14. Mejorar el alcance e impacto de la comunicación externa.	5%
		15. Incrementar la formalización empresarial.	7%
		16. Liderar la articulación institucional.	3%
		17. Promover la competitividad regional.	3%
EMPRESARIO DIGITAL	8%	18. Promover el uso y apropiación de herramientas TIC´s	8%
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	9%	19. Promover la innovación y el conocimiento.	5%
		20. Promover y fortalecer el emprendimiento.	4%
TOTAL	100%	TOTAL	100%



6.3. KPI's

Los Key Performance Indicator o indicadores clave de resultados, son un elemento imprescindible para poder hacer seguimiento y tomar decisiones sobre la gestión realizada frente a los objetivos trazados por la organización. Basándose en la premisa que lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar; puede afirmarse que la utilización de los también llamados Indicadores Estratégicos resulta fundamental y se trata de una herramienta crucial para que la alta dirección de la Cámara de

Comercio de Sogamoso pueda tomar decisiones adecuadas que garanticen el avance de la Entidad de cara a la consecución de sus metas.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se determinaron los indicadores que serán utilizados por la Entidad para controlar y hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia. Para el diseño de los indicadores se ha tenido como parámetro base el cumplimiento de los siguientes criterios para cada uno de ellos:

Relevante

Es la base de los KPI'S, los indicadores deben ser relevantes; es decir deben medir aspectos de la estrategia que se consideren de gran importancia dentro de la gestión de la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Medible

Las indicaciones son "mediciones" y por tal razón en su diseño se tuvo en cuenta que sea posible efectuarlas. Para ello se determinó de dónde y cómo se obtendrá la información y que estas mediciones puedan ser comparadas en el tiempo. Se dio especial cuidado en lograr que la medición sea viable desde el punto de vista técnico, humano y también económico; pues en ocasiones la medición de indicadores pueden resultar en actividades complejas, poco realizables por su dificultad, o muy costosas debido a las herramientas especializadas o la cantidad de recursos necesarios para hacerlo.

Cuantificable

La gran bondad de la medición de indicadores es poder visibilizar el avance frente a las metas propuestas. En este sentido, asignar ¿cuánto? queremos lograr da claridad a todos quienes utilicen posteriormente la información de los indicadores. Para ello, se han asignado unidades de medidas claras y valores a alcanzar en cada uno de los mismos.



Específico

Los indicadores definidos en el Pilar Estratégico de la Cámara de Comercio de Sogamoso se formularon para que cada uno de ellos mida un único aspecto específico y no a la combinación de varios factores o características de forma que su lectura dé claridad plena y no interfiera o se cruce con los aspectos medidos por otros indicadores.

Temporal

No todos los aspectos, actividades o iniciativas formuladas dentro del Plan Estratégico funcionan o se desarrollan a la misma velocidad, igualmente, en algunos casos existen actividades cuyos resultados no se generan y no son medibles de forma inmediata. Por esta razón a cada indicador se le ha asignado una frecuencia de medición que tiene en cuenta: la velocidad a la cual las actividades generan resultados, la velocidad a la cual es posible recopilar la información, la frecuencia adecuada con la cual deben medirse dichos indicadores para tomar decisiones oportunas y la facilidad y costo de realizar las mediciones.

Tipos de Indicadores

El desempeño logrado en cada objetivo estratégico se medirá con uno o más indicadores que permitan establecer adecuadamente el nivel de avance sobre los resultados esperados por la Cámara de Comercio de Sogamoso.

Cada uno de los indicadores planteados pretende medir de la mejor manera el resultado o impacto logrado en cada uno de los Objetivos Estratégicos,

dejando la medición de actividades operativas para los indicadores que harán parte de los programas de trabajo de cada una de las áreas de la Organización.

Los indicadores estratégicos construidos corresponden a alguna de las siguientes categorías:



Eficacia / Producto

Miden el avance logro en un objetivo específico; o visto de otra forma los bienes y/o servicios entregados a los usuarios.



Impacto / Resultado

Miden la cobertura lograda en el desarrollo de un objetivo; también los efectos logrados por las acciones adelantadas; o en términos de procesos en los casos que sea viable, la relación entre el logro obtenido y los recursos utilizados. Por tanto equiparables a los de "efectividad" planteados en Sistemas de Gestión.



Eficiencia

Miden el uso de los recursos disponibles para la ejecución de una actividad, tarea u objetivo. También pueden medir la optimización de los recursos disponibles de la organización.



6.4. Sistema de Indicadores

La construcción de los objetivos estratégicos permitió incorporar indicadores y metas que fueron creados con cada una de las dependencias, cada uno de los indicadores definidos cuenta con una ficha técnica de respaldo que permite tener

claridad en aspectos como su periodicidad, metas, pautas para medición, entre otros. A continuación, se relacionan los indicadores diseñados para cada uno de los objetivos estratégicos.

Tabla 8: Indicadores Pilar Estratégico: Fortalecimiento Institucional

PILAR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PESO DEL INDICADOR	2022	2023	2024	2025	2026
1. Mantener y mejorar la infraestructura.	1.1. Número de incidencias o fallas presentadas en la infraestructura física de la Cámara de Comercio de Sugamuxi.	50%	0	0	0	0	0
	1.2. Número de incidencias o fallas presentadas en la infraestructura tecnológica de la Cámara de Comercio de Sugamuxi.	50%	0	0	0	0	0
2. Implementar soluciones tecnológicas innovadoras.	2.1. Número de nuevas herramientas tecnológicas implementadas.	100%	1	1	1	1	1
3. Diseñar y construir el Complejo ferial del Sugamuxi.	3.1. Porcentaje de avance en la ejecución del proyecto "Construcción del Complejo ferial del Sugamuxi".	100%	0%	0%	50%	50%	0%
4. Fortalecer el desempeño y bienestar del talento humano.	4.1. Desempeño promedio de los colaboradores de la Cámara de Comercio de Sugamuxi.	50%	88%	88,5%	89%	89,5%	90%
	4.2. Valoración de clima organizacional.	50%	84%	84,5%	85%	85,5%	86%
5. Mantener el Sistema Integrado de Gestión (SIG).	5.1. Mantenimiento de las certificaciones del Sistema Integrado de Gestión.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6. Fortalecer la sostenibilidad financiera de la CCS.	6.1. Crecimiento de los ingresos operacionales.	60%	7%	7%	7%	7%	7%
	6.2. Crecimiento de la participación de los ingresos operacionales privados.	40%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

Tabla 9: Indicadores Pilar Estratégico: Fortalecimiento Empresarial

PILAR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PESO DEL INDICADOR	2022	2023	2024	2025	2026
7. Fortalecer los procesos de capacitación ofrecidos por la Cámara de Comercio de Sogamoso.	7.1 Porcentaje de municipios de la jurisdicción alcanzados por los programas de capacitación ofrecidos por la Cámara de Comercio de Sogamoso.	50%	100%	100%	100%	100%	100%
	7.2. Nivel de satisfacción de empresarios asistentes a capacitaciones.	50%	96%	96%	97%	98%	98%
8. Incrementar y mejorar los espacios de promoción comercial.	8.1. Nivel de satisfacción de los empresarios que participan en los espacios de promoción comercial.	50%	80%	80%	85%	90%	90%
	8.2. Número de empresarios participantes en los espacios de promoción comercial.	50%	80	88	97	106	138
9. Promover procesos de desarrollo empresarial.	9.1 Empresas acompañadas con programas de fortalecimiento empresarial.	100%	60	78	101	116	134
10. Fortalecer la gestión de proyectos de fortalecimiento empresarial.	10.1. Número de proyectos de fortalecimiento empresarial ejecutados por año.	40%	2	2	2	2	2
	10.2. Porcentaje promedio de resultados obtenidos en los proyectos de fortalecimiento empresarial ejecutados.	60%	95%	95%	95%	95%	95%
11. Fortalecer el desempeño de sectores productivos.	11.1 Número total de empresas activas en las diferentes estrategias cluster lideradas por la Cámara de Comercio de Sogamoso.	100%	75	86	121	131	140
12. Buscar acceso a nuevos mercados.	12.1. Número de empresas participantes en las actividades de apoyo o fomento de la internacionalización ofrecidas por la Cámara de Comercio de Sogamoso.	100%	30	30	30	30	30

PILAR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PESO DEL INDICADOR	2022	2023	2024	2025	2026
13. Generar información y conocimiento.	13.1. Número de estudios económicos y/o de mercado realizados.	60%	3	3	3	3	3
	13.2. Número de publicaciones cortas realizadas con base en los estudios económicos y/o de mercado realizados.	40%	24	24	24	24	24
14. Mejorar el alcance e impacto de la comunicación externa.	14.1. Número de seguidores en redes sociales.	100%	15831	17256	18291	18840	19029
15. Incrementar la formalización empresarial	15.1. Número de nuevos matriculados en la Jurisdicción en el año.	30%	2137	2159	2180	2202	2224
	15.2. Número de renovaciones totales en el año.	40%	9172	9355	9542	9733	9928
	15.3. Número de afiliados activos de la Cámara de Comercio de Sogamoso.	30%	453	458	463	467	472
16. Liderar la articulación institucional.	16.1. Porcentaje de solicitudes de articulación institucional atendidas.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
17. Promover la competitividad regional.	17.1. Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos que promueven la competitividad regional.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 10: Indicadores Pilar Estratégico: Fortalecimiento Empresarial

PILAR ESTRATÉGICO: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PESO DEL INDICADOR	2022	2023	2024	2025	2026
18. Promover el uso y apropiación de herramientas TIC's.	18.1. Número de empresas atendidas con programas que promueven y fortalecen sus procesos de adopción de herramientas tecnológicas.	100%	178	190	200	210	210

Tabla 11: Indicadores Pilar Estratégico: Innovación y Emprendimiento

PILAR ESTRATÉGICO: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PESO DEL INDICADOR	2022	2023	2024	2025	2026
19. Promover la innovación y el conocimiento.	19.1. Número de empresas beneficiadas en programas o estrategias de apoyo a la innovación.	100%	20	22	24	26	28
20. Promover y fortalecer el emprendimiento.	20.1. Número de emprendimientos acompañados con estrategias de promoción y/o fortalecimiento al emprendimiento.	60%	37	42	47	52	57
	20.2. Número de emprendimientos acompañados con procesos de aceleración.	40%	5	7	8	10	10



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso



CAPÍTULO 8: VIGENCIA Y REVISIÓN



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Sogamoso

El presente Plan Estratégico tendrá vigencia durante los años comprendidos en el periodo 2022 a 2026.

Debido al entorno cada vez más rápidamente cambiante, los impactos de los cambios tecnológicos, la generación de eventos repentinos y situaciones externas como por ejemplo las relacionadas con la Covid 19 que alteran las dinámicas económicas (comerciales), sociales, políticas, ambientales y culturales, se determina

que el Plan Estratégico de la Cámara de Comercio de Sogamoso será objeto de una revisión anual para evaluar si sus objetivos, metas y herramientas de seguimiento mantienen la pertinencia adecuada; tras lo cual y en caso de considerarse necesario y conveniente, podrán efectuarse los ajustes a que haya lugar. Dichos ajustes deberán ser formalmente aprobados mediante el mismo mecanismo de aprobación de la versión original del plan.



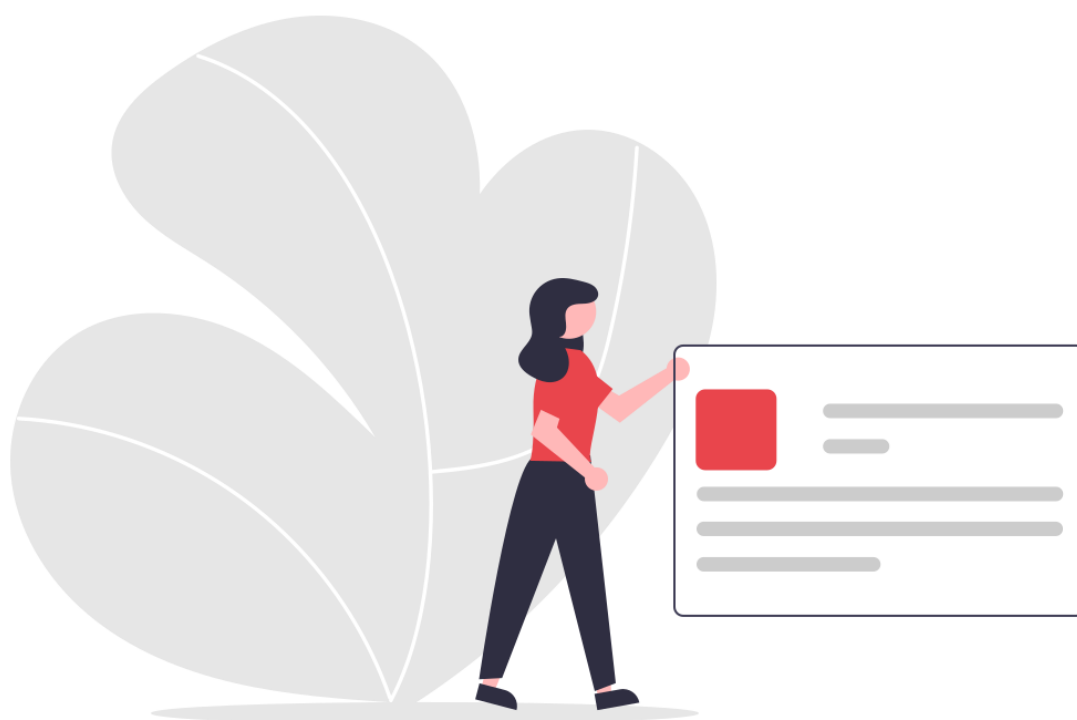


CAPÍTULO 9: ANEXOS

Anexo No 1. Análisis Matriz MEFI

Anexo No 2. Análisis Matriz MEFE

Anexo No 3. Matriz DOFA





CAPÍTULO 10: BIBLIOGRAFÍA

- 5 megatendencias en los negocios para el 2020 (según los expertos) Recuperado de: entrepreneur.com
- América Retail, Estudios: 3M analiza las tendencias que darán forma al futuro en 2030. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-3m-analiza-las-tendencias-que-daran-forma-al-futuro-en-2030/>
- Cámara de Comercio de Sogamoso, Estudio de carga laboral 2020.
- Cámara de Comercio de Sogamoso, Estudio de Percepción Socioeconómica 2020
- Cámara de Comercio de Sogamoso, Informe general de resultados
- Cámara de Comercio Duitama, Sogamoso, Tunja (Junio 2021), Boyacá en cifras. Recuperado de: <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2021/07/Boyaca-en-Cifras-2019-2020.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020)– Censo Nacional de Población y Vivienda
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Julio 2021. Boletín Técnico.
- Departamento Nacional de Planeación, Guía para la construcción y análisis de indicadores. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Diagnóstico evaluación de factores de riesgo psicosocial de la organización camara de comercio sogamoso (Enero 2020)
- Informes | Foro Económico Mundial. Recuperado de: weforum.org
- Kaplan, R. and Norton, D., n.d. El cuadro de mando integral.
- La Agenda 2030 en Colombia - Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: ods.gov.co
- Megatendencias 2030: poderosas fuerzas globales formando la década. Recuperado de: <https://traccsolution.com/es/blog/megatendencias-2030/>
- Megatendencias como vectores de crecimiento | Repsol. Recuperado de: <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/repsol-como-inversion/megatendencias-como-vectores-de-crecimiento/index.cshtml>
- Portafolio, Megatendencias que moverán el mercado al 2030. Recuperado de; <https://www.portafolio.co/negocios/las-ocho-megatiendas-que-moveran-el-comercio-al-2030-509510>
- Metodología prospectiva. Recuperado de: sabersinfin.com
- Reflexiones: 10 mega tendencias tecnológicas | Fenalco Presidencia Nacional. Recuperado de: <https://beta.fenalco.com.co/es/noticias/2021/12/16/reflexiones-10-mega-tendencias-tecnológicas/>
- Revista NUVE, MIT El mundo en 2030: nueve megatendencias a seguir. Recuperado de: <https://www.revistanuve.com/mit-el-mundo-en-2030-nueve-megatendencias-a-seguir/>
- The Food Tech, Analizan 8 megatendencias con mayor impacto hasta 2030. Recuperado de: <https://thefoodtech.com/historico/analizan-8-megatendencias-con-mayor-impacto-hasta-2030/>



PLAN ESTRATÉGICO CÁMARA DE COMERCIO DE SOGAMOSO 2022 - 2026



Cámara de Comercio
de Sogamoso