



# ***Estrategia Cámara de Comercio de Bucaramanga***



**CÁMARA DE  
COMERCIO DE  
BUCARAMANGA**  
Creemos en Santander

2019- 2020

## *Disclaimer*

*El presente documento contiene el trabajo realizado con la Cámara de Comercio de Bucaramanga y contiene las recomendaciones del equipo consultor sobre la mejor forma para desplegar la estrategia, no obstante el cliente es libre de realizar los ajustes que considere pertinente para facilitar la puesta en marcha de la estrategia y para ajustarse a las coyunturas económicas que enfrente la organización.*

# Presentación de documento

*El presente documento consolida todos los entregables correspondientes al contrato PJ NRO. 19-245 del Diseño y Actualización de la Planeación Estratégica de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.*

*El documento recoge las definiciones y escogencias más relevantes y debe servirle al equipo para tener suficiente claridad para continuar su proceso de implementación.*

Por lo anterior, el documento incluye los siguientes capítulos, cada uno correspondiente a los diferentes componentes del contrato:

- 1) Diagnóstico
- 2) Análisis competitivo
- 3) Direccionamiento estratégico
- 4) Actividades clave que soportan la estrategia
- 5) Estructura organizacional propuesta
- 6) Sistema de indicadores
- 7) Impacto de la estructura de costos de la Cámara
- 8) Informe de la implementación del direccionamiento estratégico

# Diagnóstico

- 
- + *Última década de la Cámara*
  - + *Puntos de inspiración*
  - + *Desafíos de la Cámara*

01



# **Revisitando la última década de la Cámara**

## Recapitulando la trayectoria estratégica de la Cámara

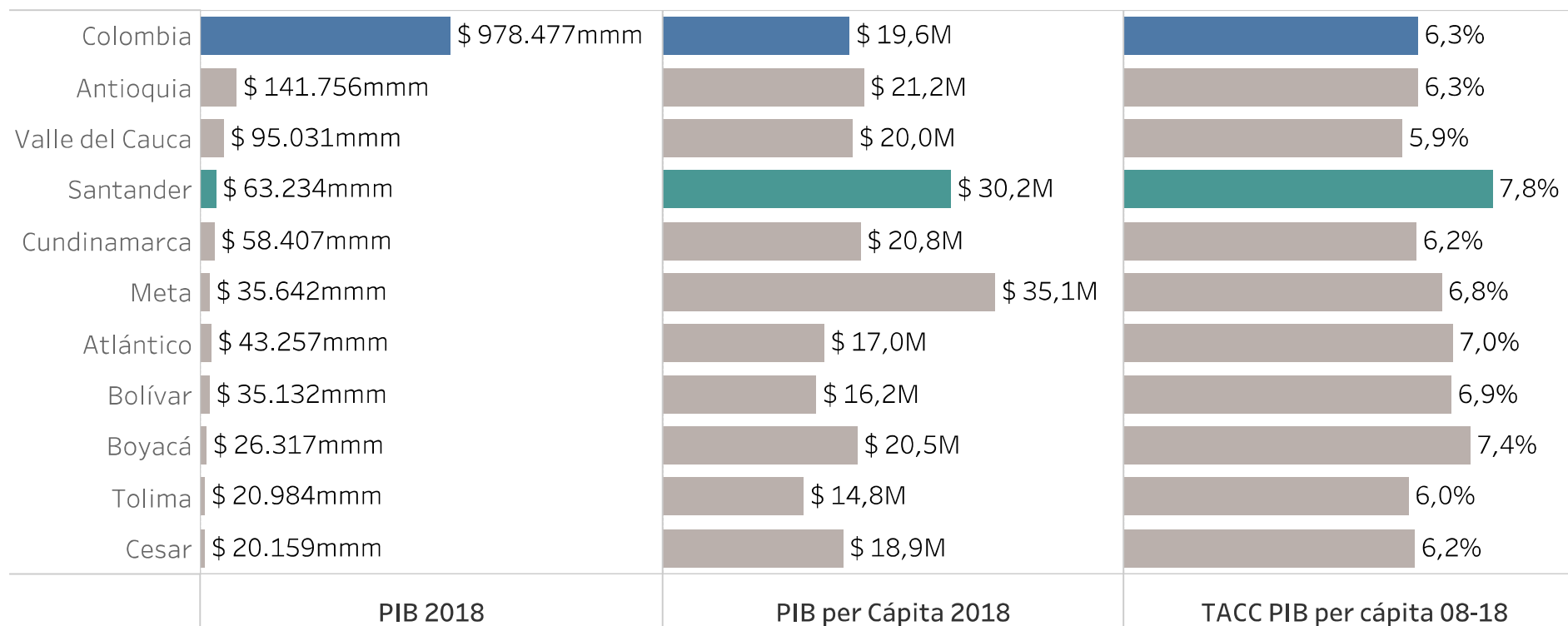


**La Cámara ha mantenido una disciplina estratégica que le ha permitido trazar un camino de éxito. Se debe dar continuidad a esta trayectoria para construir un futuro todavía más vibrante**

# PIB Santander vs otros departamentos del país

PIB por Departamento

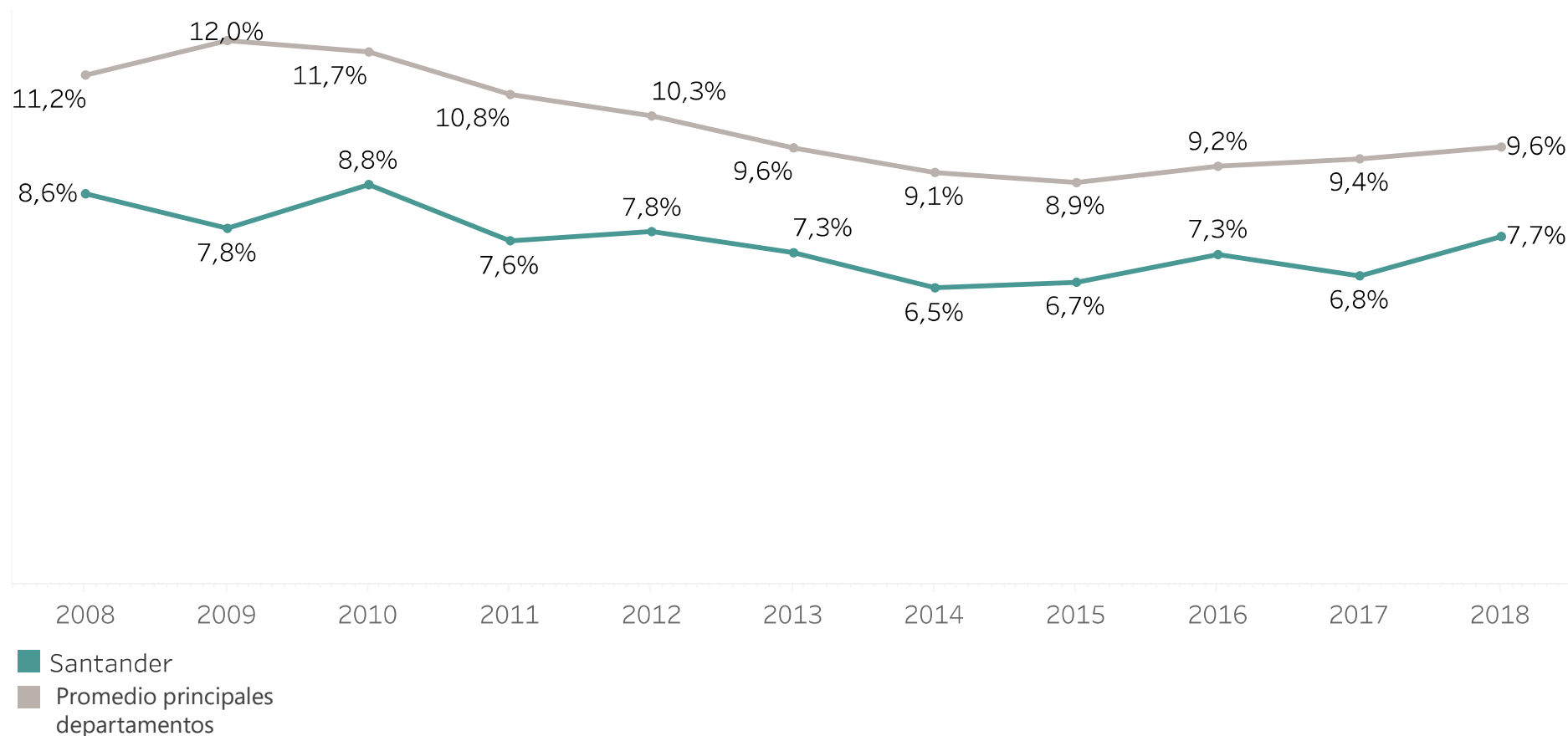
Top 10 Dept. por PIB, 2018



**Santander sobresale por ser uno de los departamentos con mayor crecimiento del PIB per cápita. ¿Cuál debe ser el rol de la Cámara para una región con estos niveles de crecimiento?**

Fuente DANE. Análisis Upside.

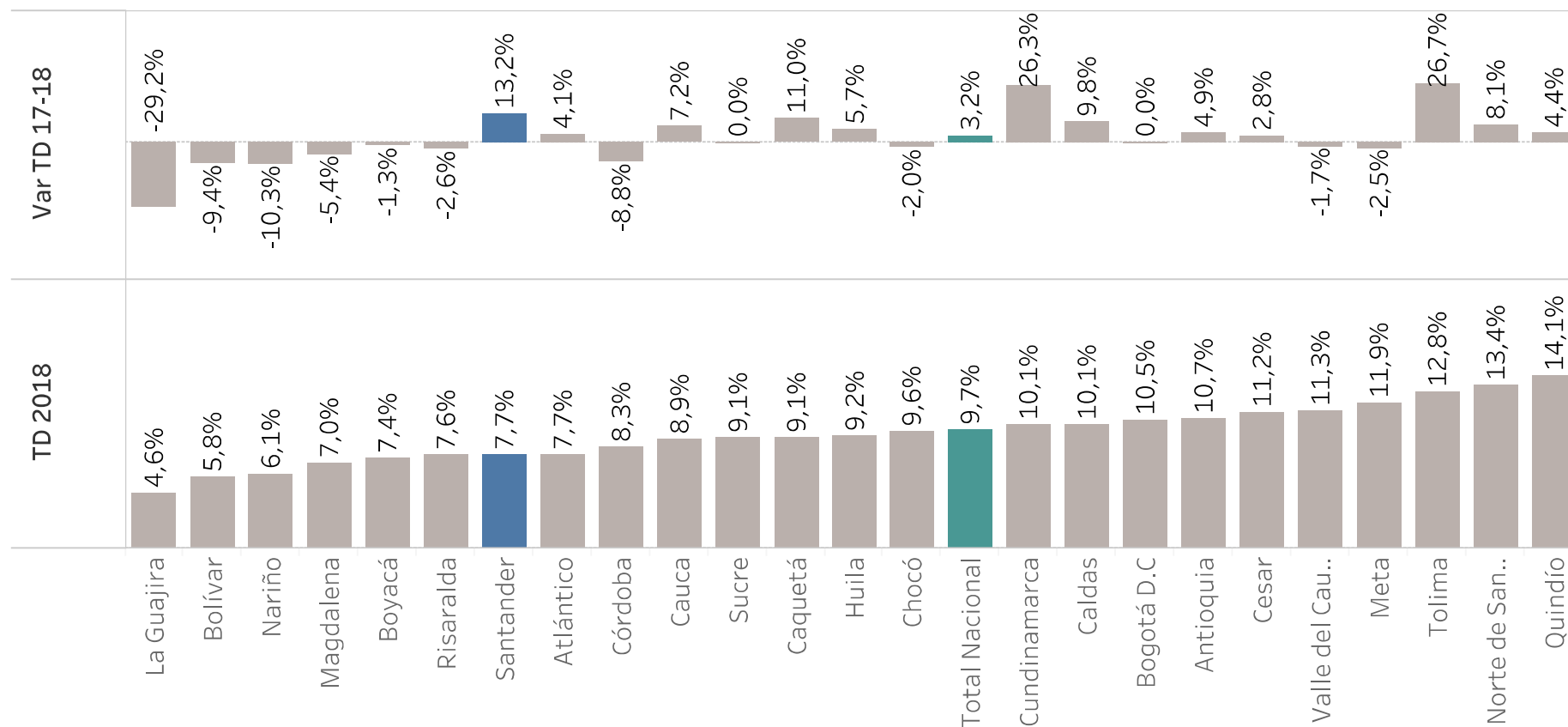
## Evolución tasa de desempleo



**Los bajos niveles de desempleo, son resultado de los esfuerzos que ha hecho la región por generar oportunidades de crecimiento**

Fuente DANE. Análisis Upside.

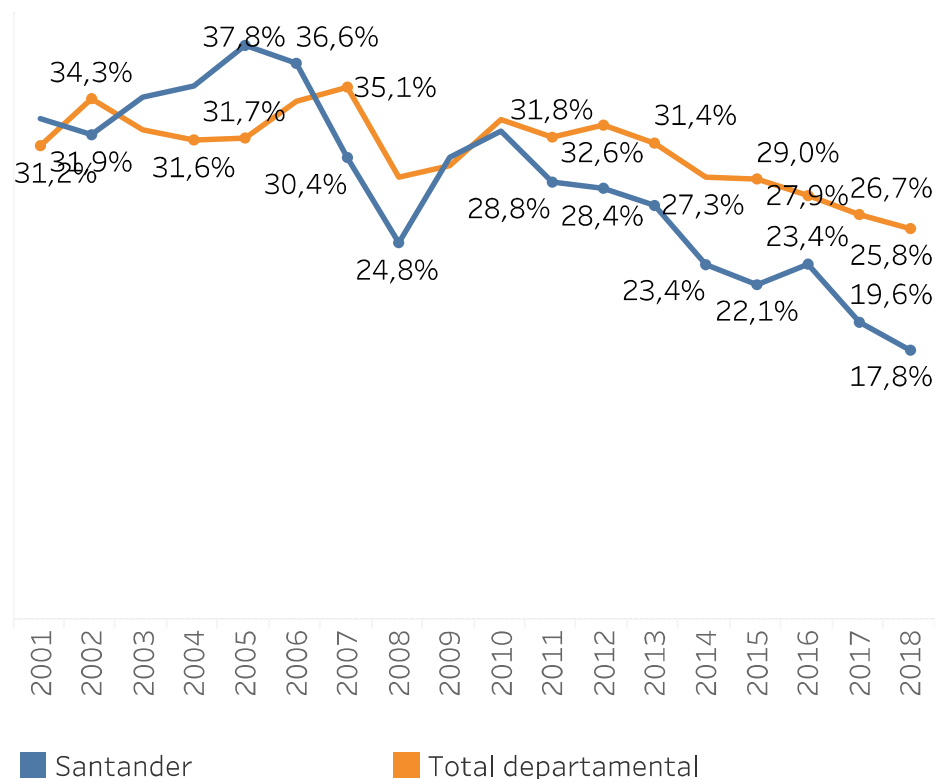
# Tasa de desempleo



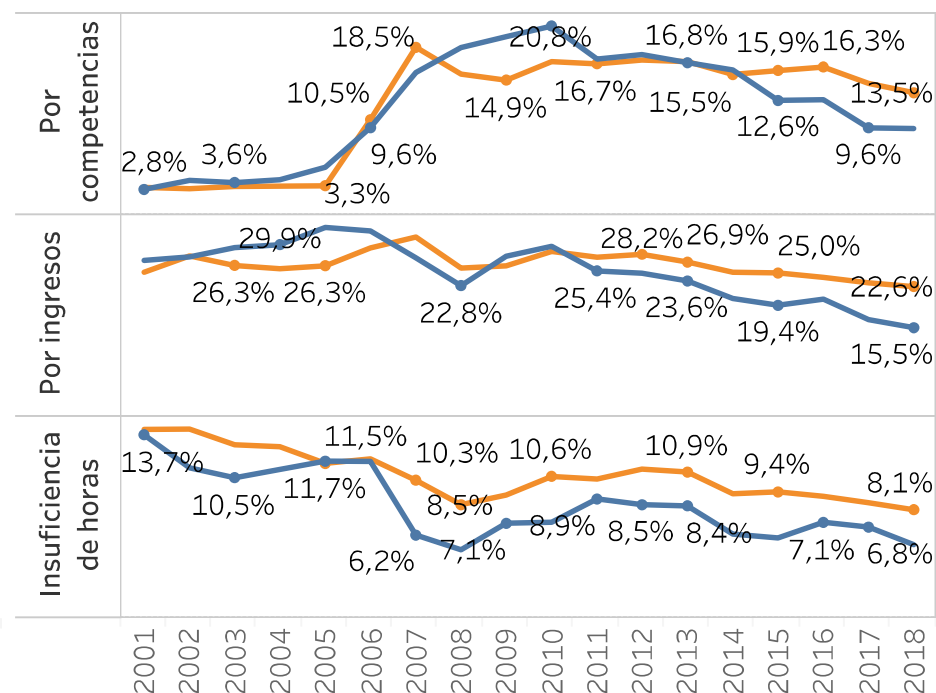
Fuente DANE. Análisis Upside.

# Niveles de subempleo

## Tasa de subempleo subjetivo

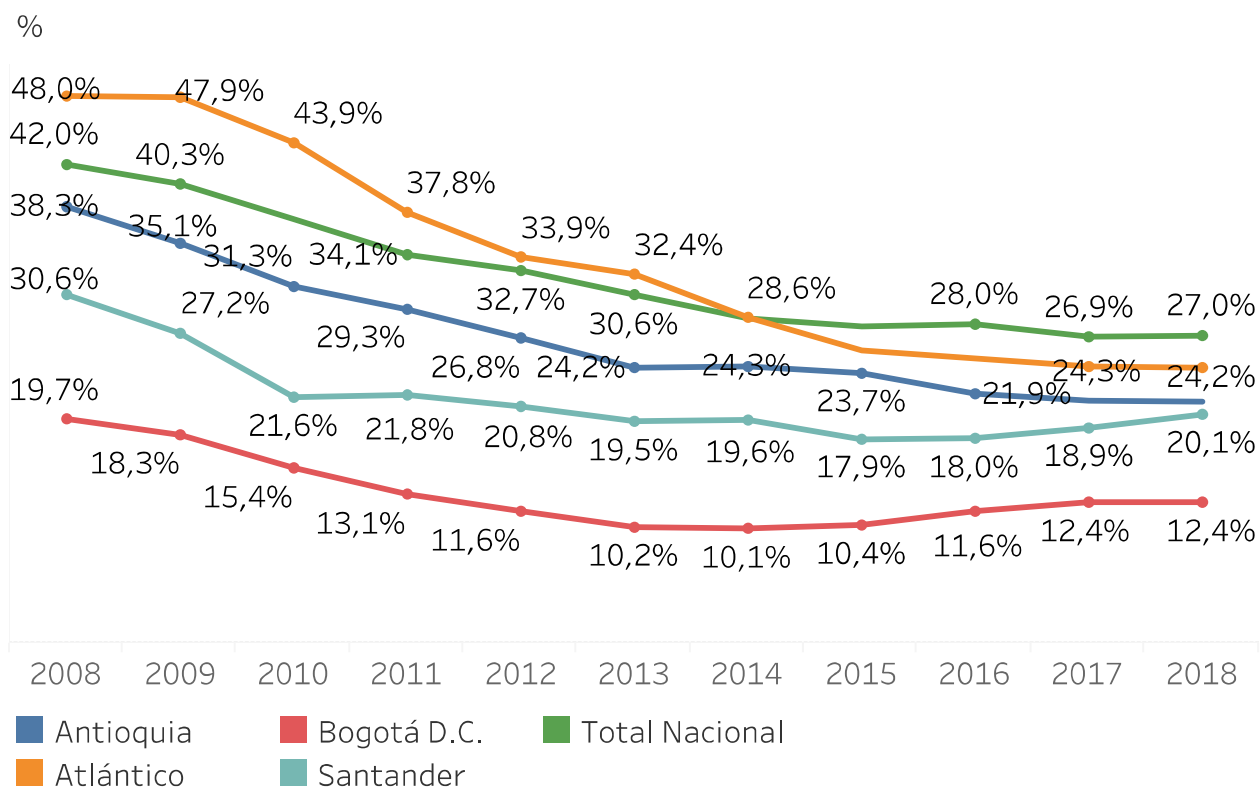


## Empleo inadecuado por competencias y por ingresos

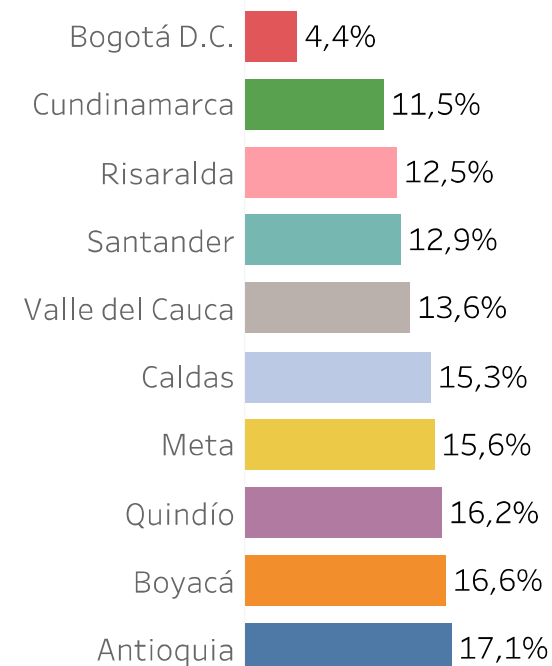


# Pobreza monetaria y pobreza multidimensional

Evolución Índice Pobreza Monetaria



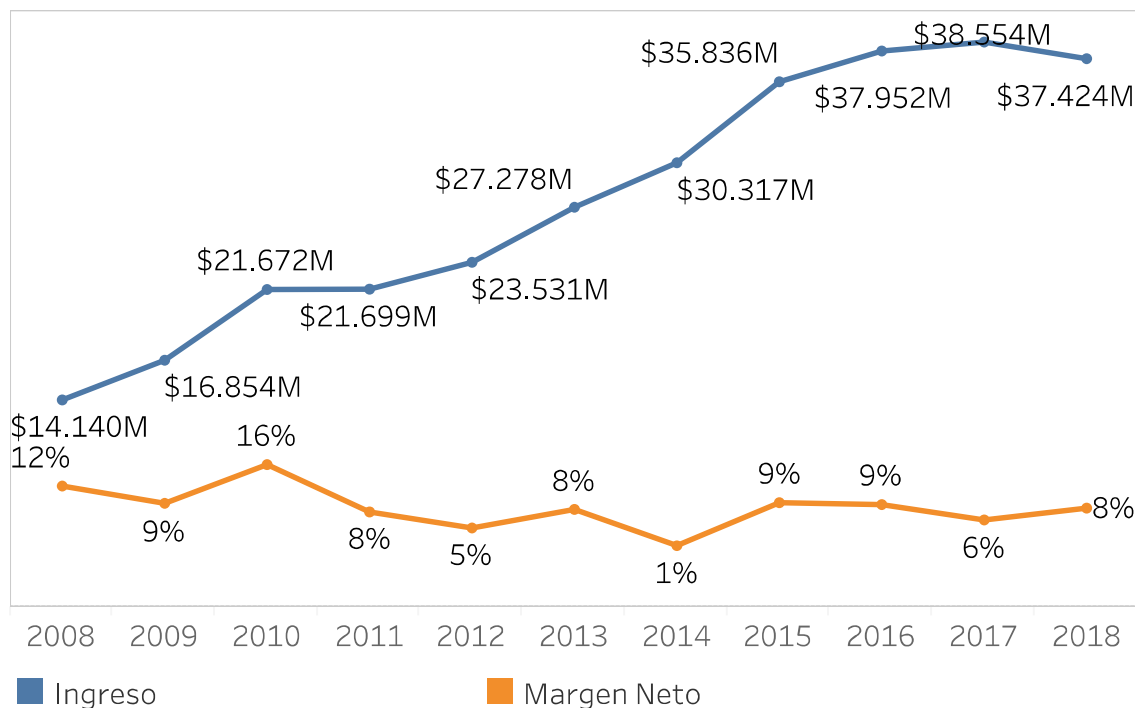
Índice Pobreza Multidimensional  
%, 2018



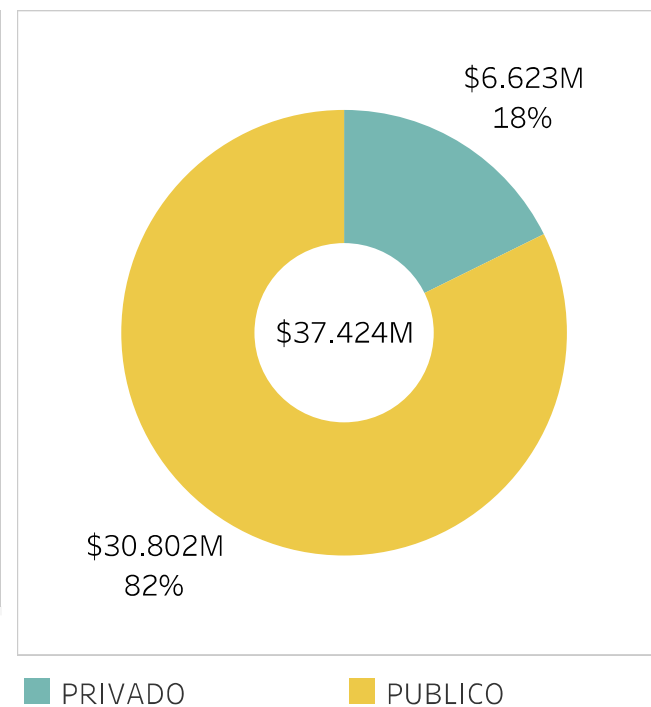
# Evolución reciente de la Cámara

Evolución Ingreso  
COP M

TACC 08-18: 10%



Distribución Público y Privado  
2018 COP M,%



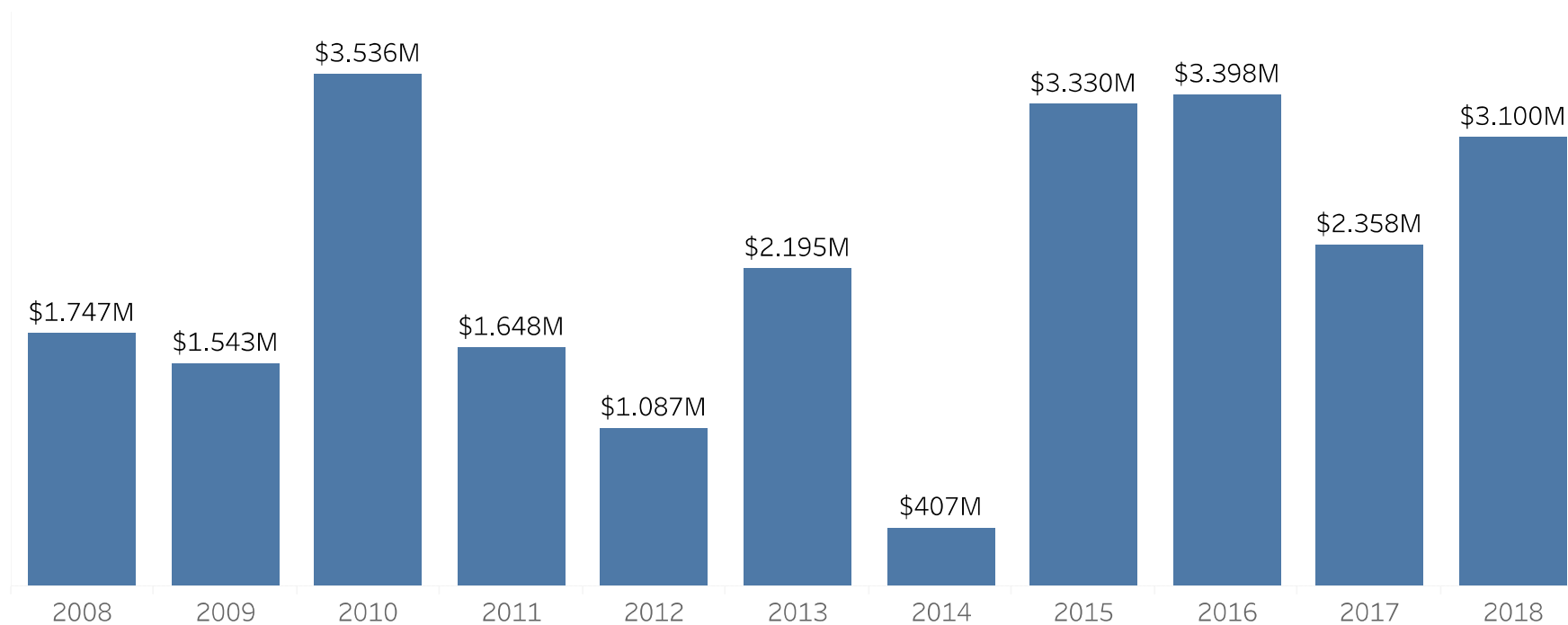
**Desde la activación de la estrategia, la Cámara ha construido una trayectoria exitosa, entendiendo la importancia de la palanca en la generación de ingresos privados**

Fuente CCB. Análisis Upside. EEFF Separado (No incluye CENFER)

# Sostenibilidad de la Cámara

Utilidad Cámara Separado  
COP M

TACC 08-18: 6%

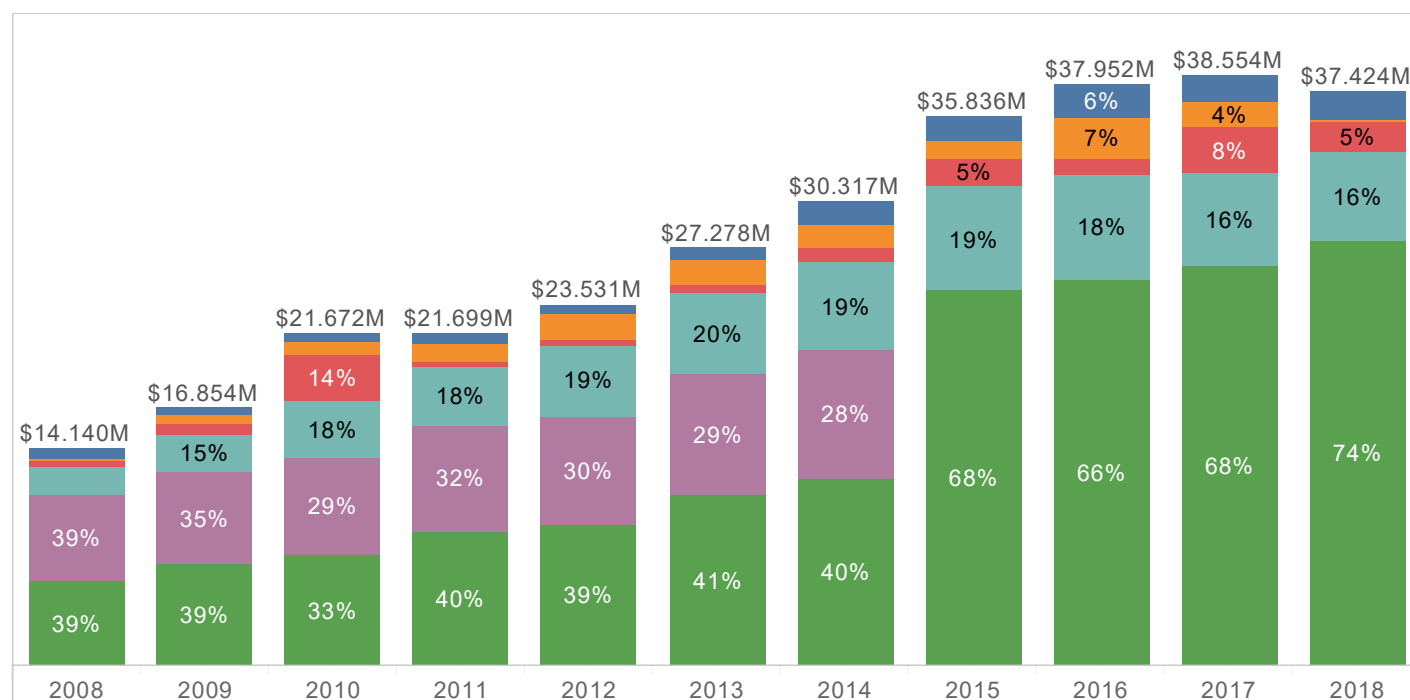


**¿En qué queremos invertir estos recursos?**

Fuente CCB. Análisis Upside. (Sin CENFER)

# Evolución de ingresos por unidad estratégica de negocio

Distribución Unidades Estratégicas de Negocio  
COP M, %



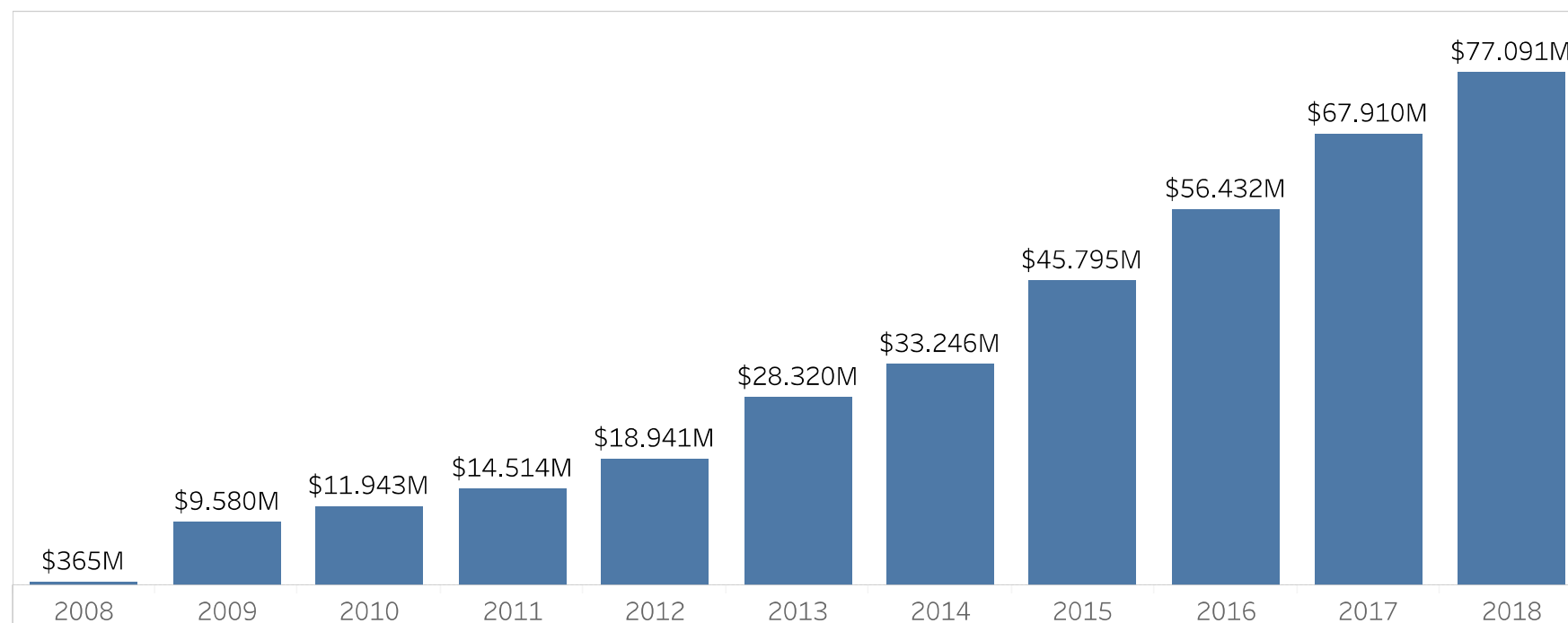
|                | TACC08-18: | 15-18: |
|----------------|------------|--------|
| D. Empresarial | 11%        | 4%     |
| D. Regional    | 20%        | -55%   |
| Otros          | 16%        | 6%     |
| Servicios Emp. | 12%        | -6%    |
| Seccionales    | -100%      |        |
| Registro       | 17%        | 4%     |

**La organización ha empezado a activar nuevas palancas de crecimiento más allá del registro**

Fuente CCB. Análisis Upside. Otros incluye: TIC, Mercadeo, Subvenciones, Administrativo. A partir del 2015, los ingresos de seccionales se reparten entre las otras unidades

# Evolución de ingresos agenciados acumulados

Evolución Ingresos Agenciados  
COP M



**Si bien la Cámara ha desarrollado una excelente destreza agenciando recursos, no se puede perder la claridad sobre para qué se agencian estos recursos. La cooperación es un medio para el desarrollo más no un fin**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Gasto Funcionamiento vs Gasto Programas (inversiones)

Distribución Gastos

COP M, %

FUNCIONAMIENTO

PROGRAMAS

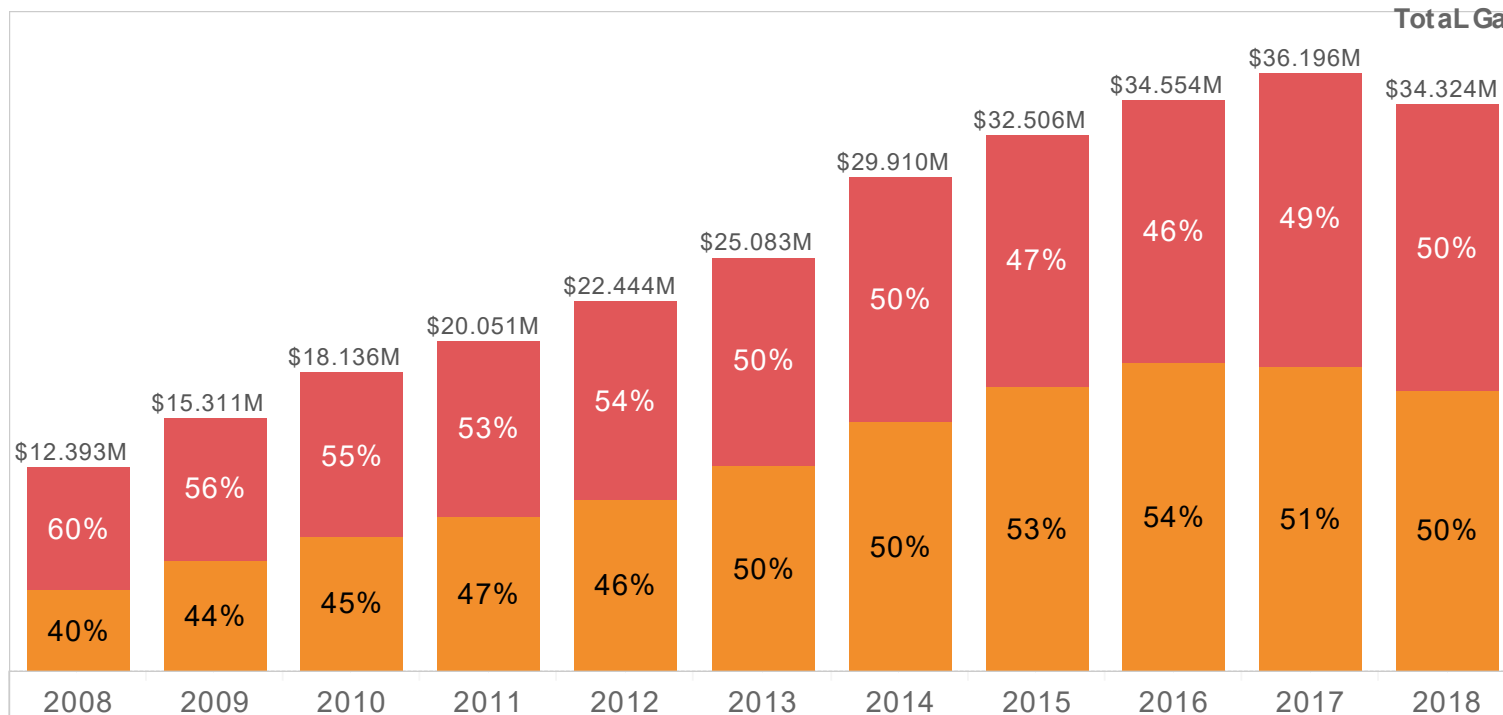
Total Gastos

TACC08-18

9%

13%

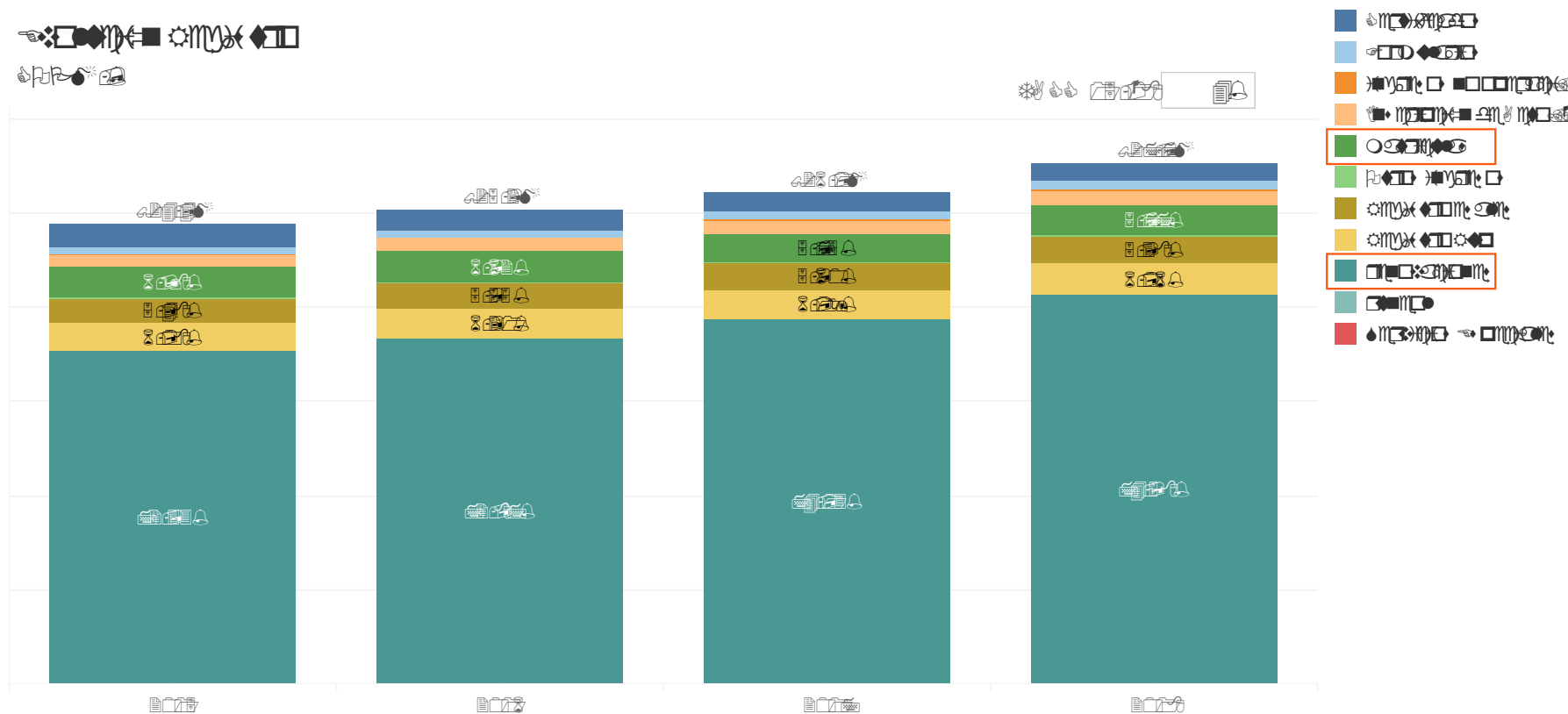
11%



**El crecimiento de doble dígito en el gasto de programas, es el resultado de la buena tarea que ha hecho la organización por invertir en el desarrollo de sus empresarios**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los ingresos de Registro e Infomediación

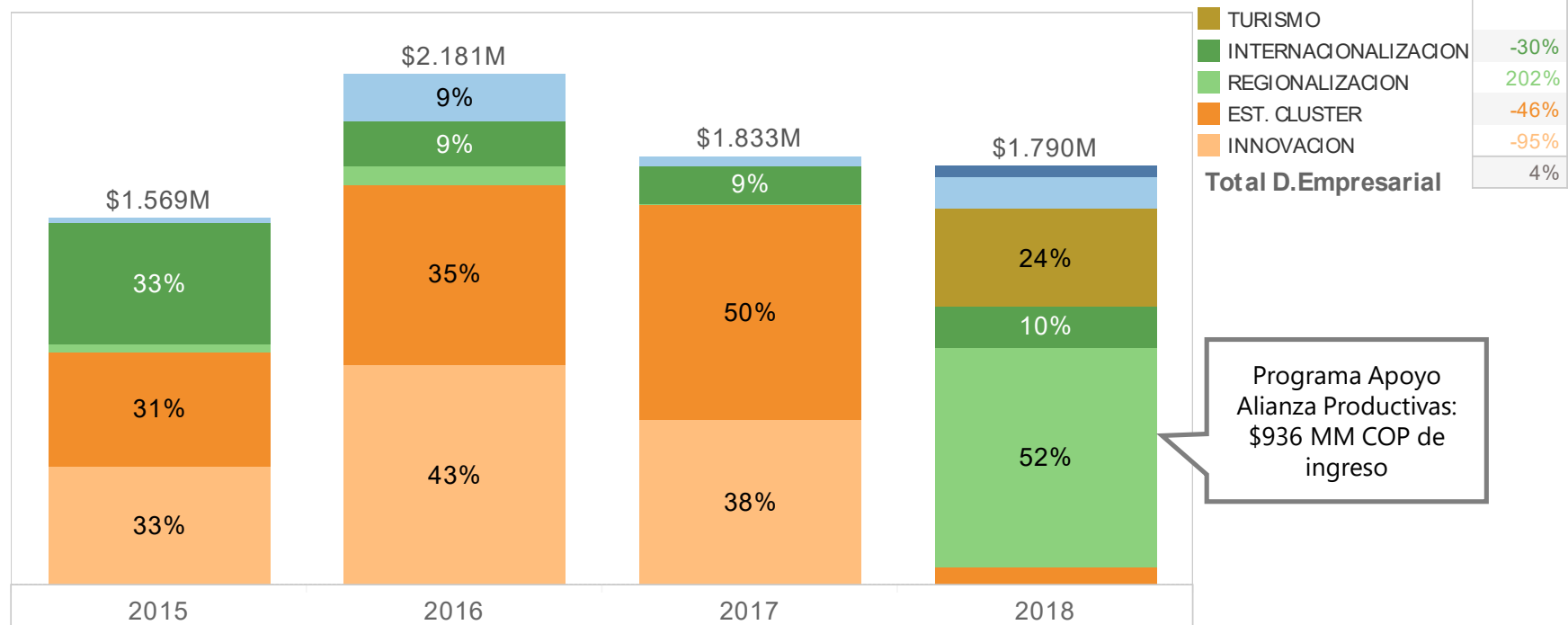


**El principal desafío de esta unidad es cómo volver el registro una herramienta para hacer negocios**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los ingresos de Desarrollo Empresarial

Negocios Desarrollo Empresarial  
COP M, %



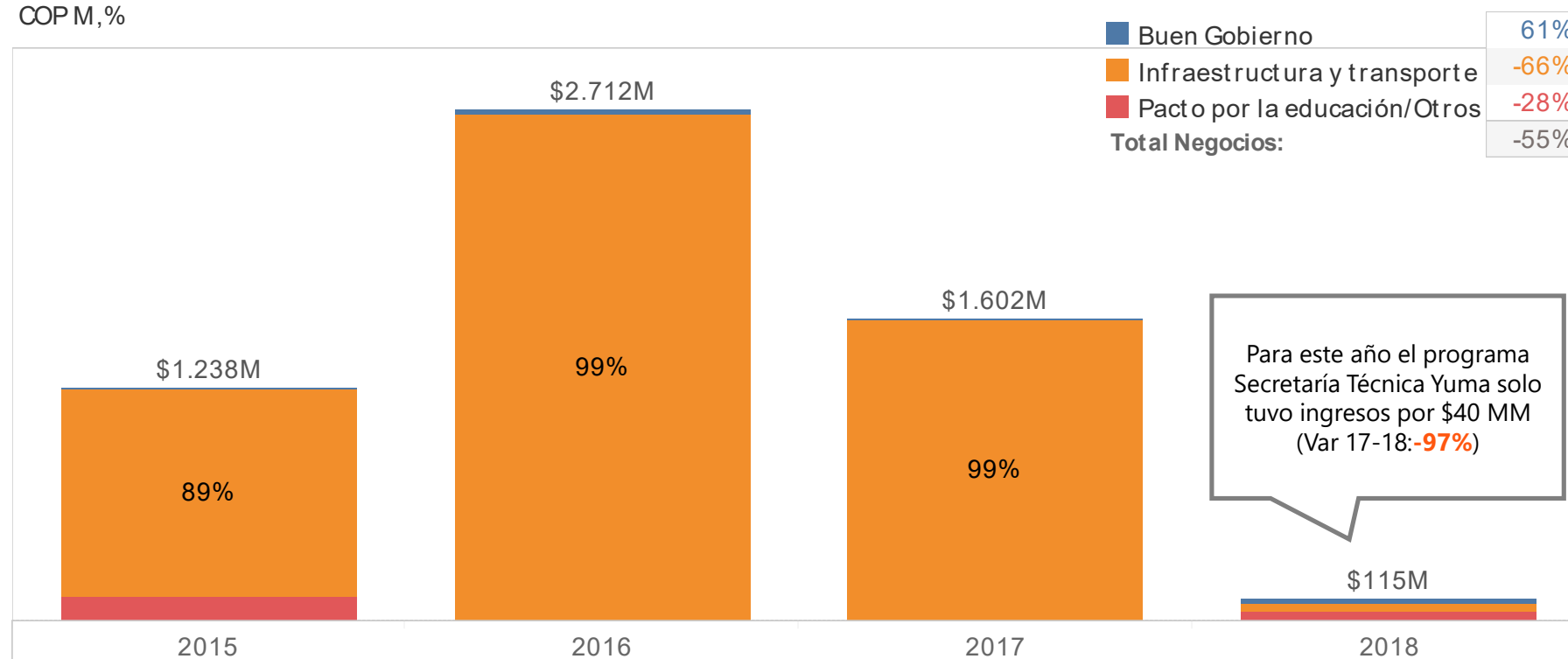
**La agenda de Desarrollo Empresarial ha estado sujeta a la agenda de los cooperantes. Sus líneas se activan o desactivan dependiendo de los programas y cooperantes que lleguen a la Cámara**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los ingresos de Desarrollo e Inversión Regional

Negocios Desarrollo Regional  
COP M, %

TACC 15-18:

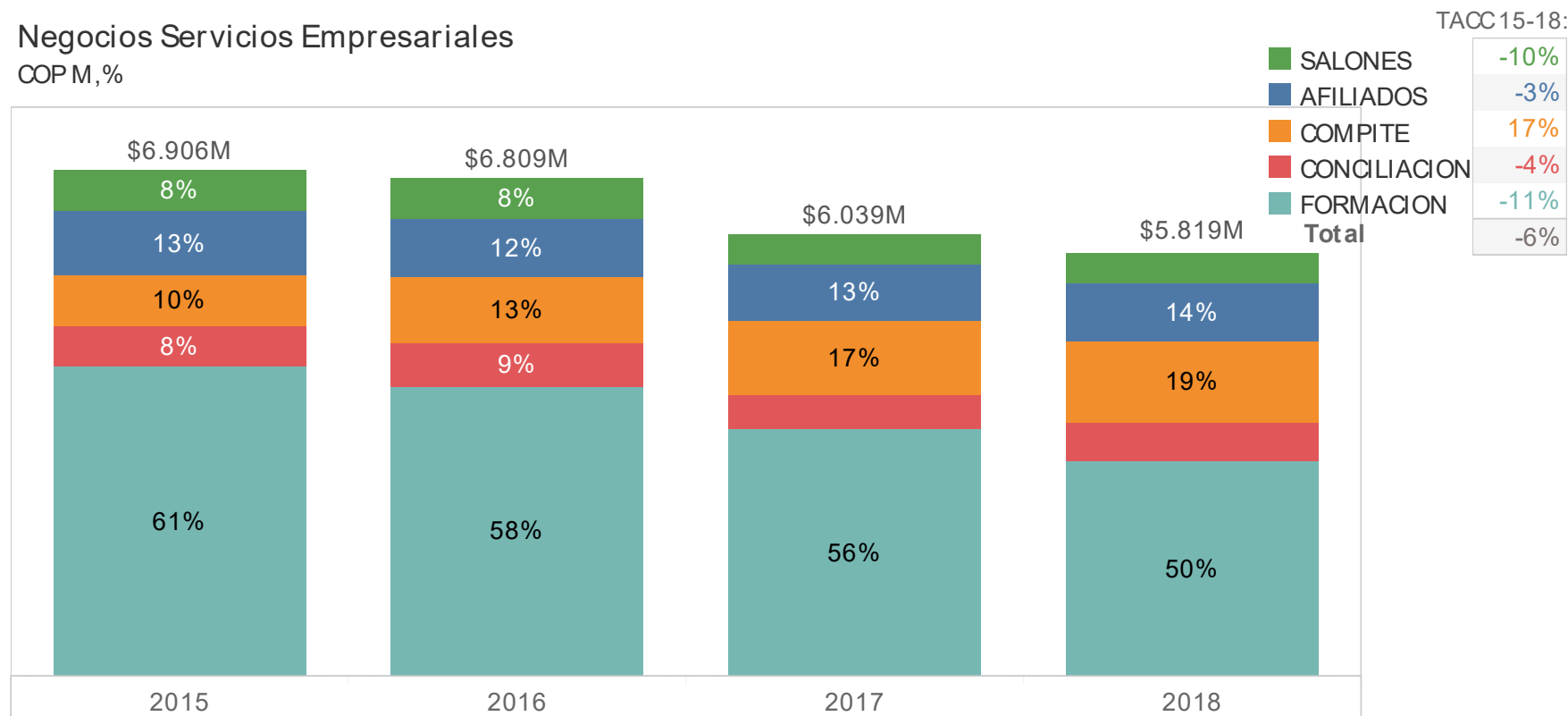


**Infraestructura vial ha sido el eje central de esta unidad. Hacia adelante ¿cómo queremos entender y desarrollar esta unidad? ¿Bajo qué identidad?**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los ingresos de Servicios Empresariales

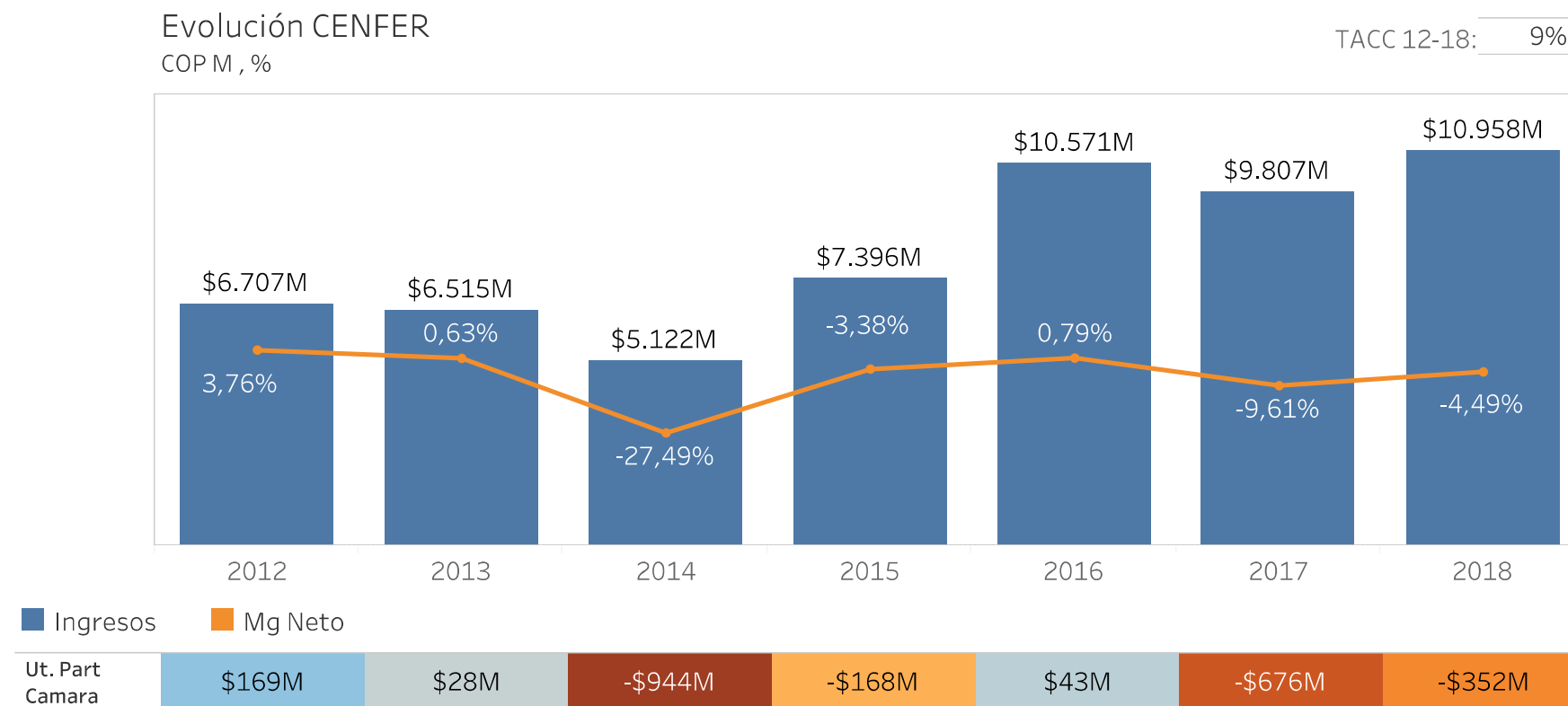
Negocios Servicios Empresariales  
COP M, %



**Potenciar las fuentes de generación de ingresos privados, parte de entender superiormente los clientes para construir portafolios de productos mucho más potentes y especializados**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Evolución reciente de CENFER



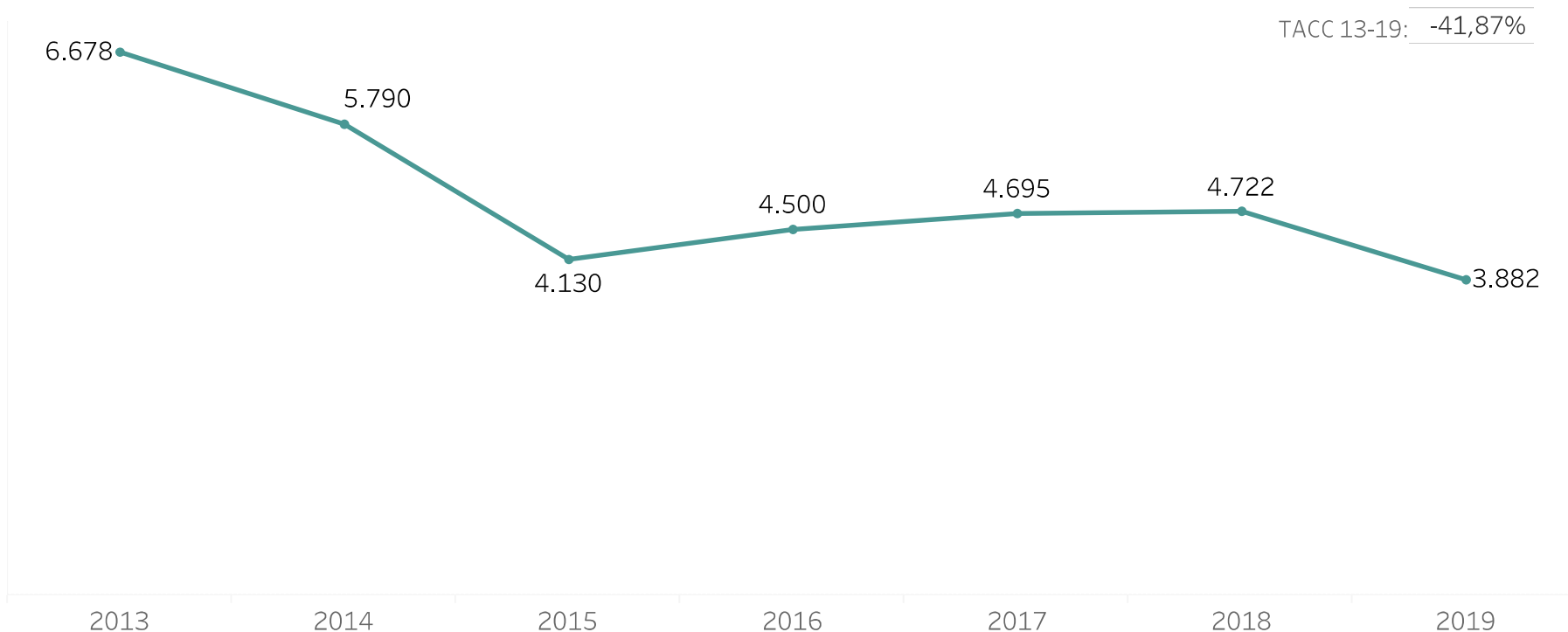
**Resolver qué posición tomar sobre Cenfer, será una de las prioridades de la Cámara**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Evolución de afiliados de la Cámara

Evolución Afiliados

2013-Jun 2019

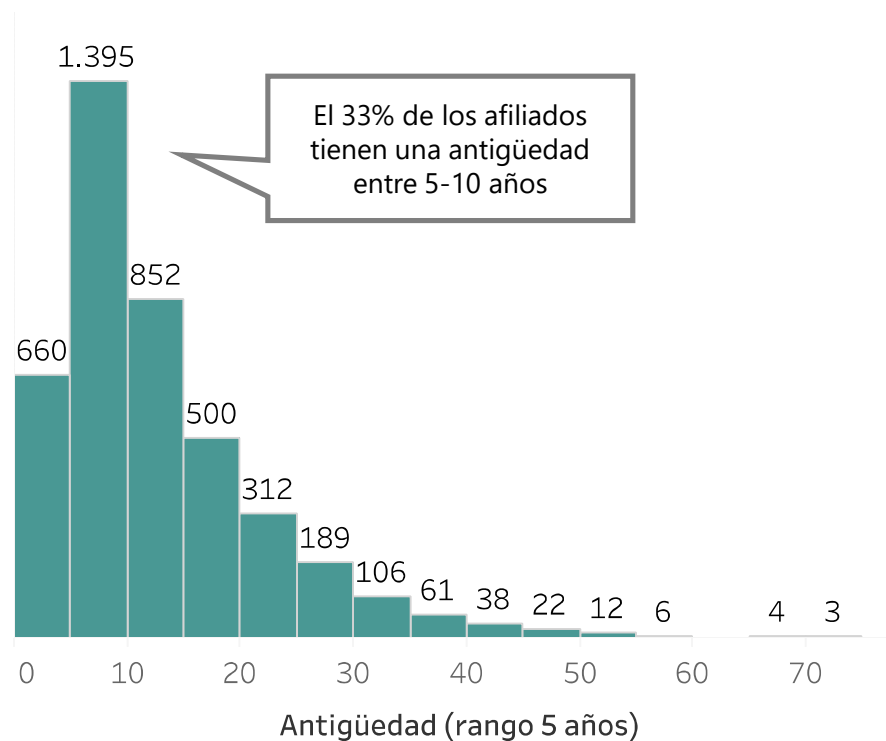


**¿Qué está detrás del decrecimiento en los afiliados de la cámara? ¿Tenemos un producto superior y atractivo para los afiliados?**

Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los afiliados por segmento y antigüedad

Distribución afiliados 2019 por antigüedad



**Profundizar en qué tipo de empresarios se afilian, su antigüedad, a qué se dedican, qué necesidades tienen será fundamental para pensar un producto superior que hoy no tenemos**

# Ingresos generados por los afiliados

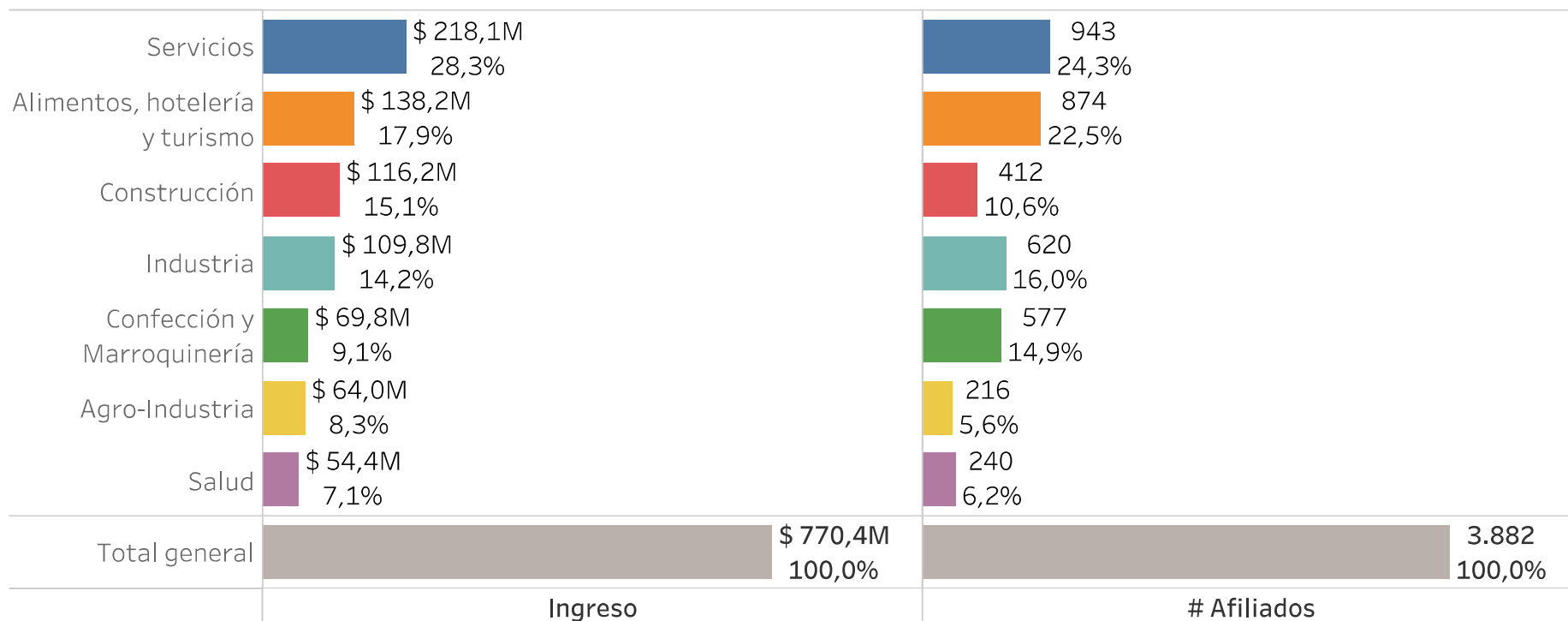
## Ingresos y No. Afiliados por rango de activos

|               |                      |                    |                |
|---------------|----------------------|--------------------|----------------|
| PERSONA       | 0-50 MIL             | \$ 23,3M - 3,0%    | 260 - 6,7%     |
| JURIDICA      | 50 Mil a 80Mil       | \$ 6,6M - 0,9%     | 52 - 1,3%      |
|               | 80Mil a 160 Mil      | \$ 12,4M - 1,6%    | 79 - 2,0%      |
|               | 160Mil a 250 Mil     | \$ 16,9M - 2,2%    | 84 - 2,2%      |
|               | 250Mil a 530 Mil     | \$ 26,7M - 3,5%    | 100 - 2,6%     |
|               | 530Mil a 1,500 Mil   | \$ 72,0M - 9,3%    | 171 - 4,4%     |
|               | 1,500Mil en adelan.. | \$ 322,0M - 41,8%  | 382 - 9,8%     |
|               | Total                | \$ 479,9M - 62,3%  | 1.128 - 29,1%  |
| PERSONA       | 0-50 MIL             | \$ 226,4M - 29,4%  | 2.530 - 65,2%  |
| NATURAL       | 50 Mil a 80Mil       | \$ 8,7M - 1,1%     | 68 - 1,8%      |
|               | 80Mil a 160 Mil      | \$ 7,4M - 1,0%     | 47 - 1,2%      |
|               | 160Mil a 250 Mil     | \$ 5,2M - 0,7%     | 26 - 0,7%      |
|               | 250Mil a 530 Mil     | \$ 6,9M - 0,9%     | 26 - 0,7%      |
|               | 530Mil a 1,500 Mil   | \$ 12,2M - 1,6%    | 29 - 0,7%      |
|               | 1,500Mil en adelan.. | \$ 23,6M - 3,1%    | 28 - 0,7%      |
|               | Total                | \$ 290,5M - 37,7%  | 2.754 - 70,9%  |
| Total general |                      | \$ 770,4M - 100,0% | 3.882 - 100,0% |
|               |                      | Ingreso            | # Afiliados    |

# Afiliados por actividades económicas

Distribución afiliados por actividades económicas

Jun 2019



**Alrededor del 50% de los afiliados se concentran en actividades de servicios, alimentos, hotelería y turismo ¿qué beneficios podríamos ofrecerles?**

Fuente CCB. Análisis Upside.



# Puntos de inspiración

# ¿Qué están haciendo las cámaras de comercio en el mundo?



## Temáticas de la cámara

Seguridad alimenticia y agropecuaria, cambio climático y medio ambiente, educación, energía, inmigración, cuidado de la salud, infraestructura, propiedad intelectual, comercio internacional e inversión, ciberseguridad, tecnología, transporte, turismo

## Medio ambiente y energía



- Promover una misma agenda sobre la energía entre reguladores, líderes empresariales y tomadores de decisión (seguridad, progreso y energías limpias).
- Desarrollo de políticas públicas, programas de educación, etc.

## Tecnología (U.S. Chamber Technology Engagement Center)



- Promover el rol de la tecnología en la economía norteamericana (crear soluciones que generen crecimiento económico, estimular innovación y crear empleo)
- Espacio de encuentro entre emprendedores y líderes políticos en pro de la innovación
- Entender la tecnología no como una industria sino como industrias cambiantes
- Focos:
  - Temáticas emergentes (IoT, vehículos autónomos, AI, Machine learning)
  - Competitividad global (privacidad, data, data flows)
  - Talento (inmigración, educación STEM diversidad de género y étnica)

## Centro de Ciudadanía Corporativa

- Programas, eventos, investigaciones, relaciones con ONGs, para ayudar a empresas a mejorar su impacto social, económico y ambiental.
- Maximizar impacto de recursos empresariales invertidos en desafíos sociales y contar la historia del cambio que están generando las empresas.

# ¿Qué están haciendo las cámaras de comercio en el mundo?



## Internacionalización

- Comercio internacional: documentación, trámites, políticas
- Red global empresarial: conecta cámaras de comercio locales con globales. Busca impulsar comercio y negocios bidireccionales. Conexiones B2B internacionales

## 'Partner with us'

- Elevar el perfil de los negocios a nivel local, regional y nacional de la mano de la Cámara de Comercio y sus redes de aliados
- Aliados estratégicos, patrocinios para eventos, organización de foros, alineación de la marca de las empresas con la marca de la cámara, acceso a las audiencias de PYME intersectoriales más grandes del Reino Unido,

## The Hiring Handbook



Guiar a las empresas a encontrar y reclutar el mejor talento para crecer sus negocios

## Algunas campañas



Aumentar la cobertura de celular sobre todo en zonas rurales, como una forma para conectar más negocios

# ¿Qué están haciendo las cámaras de comercio en el mundo?



## Economía Digital

**El centro de estudios de economía digital:** Unidad especializada en analizar el impacto de las tecnologías de información sobre las empresas y personas.

Tres pilares de investigación:

- Analizar el impacto de la Economía Digital en Chile
- Contribuir a la estrategia de implementación de las Tecnologías Digitales
- Promover el desarrollo del e-commerce en Chile



## Sostenibilidad

**El Comité de Sostenibilidad:** Busca contribuir al fortalecimiento de la confianza recíproca entre las empresas y su entorno mediante 3 ámbitos:



**Económico**



**Social**



**Medioambiental**

Hoy cuenta con una red de:

- 36 empresas
- 206,000 colaboradores
- 40,000 proveedores
- Millones de clientes



## Formación

**Escuela de comercio:** En alianza con el Instituto Profesional de Comercio ofrecen mallas curriculares entre carreras técnicas y profesionales y cuenta con un Campus Virtual. En los últimos 3 años:

- 1,500 estudiantes anuales
- Un total de 3,320 estudiantes
- 5,000 graduados

**Centro de Capacitación:** Es una filial de la cámara que cuenta con cursos cerrados, diplomados, programas y seminarios.

# Buenas prácticas de Cámaras de Comercio en Colombia



- Segmentación de la base registral
- Programas para NAM por actividad económica (ferreterías, droguerías, peluquerías)
- Go to market



- Programas para NAM por actividad económica (restaurantes)



- Iniciativas cluster
  - Información
  - Entendimiento de mercados de interés
- Casos de éxito del mercado medio y los EAI



- Iniciativas cluster:
  - Actividades permanentes por cluster
  - Programas de interés de los empresarios fondeado con recursos de ellos



# **Haciendo explícitos los desafíos de la Cámara y sus unidades actuales**

# Los desafíos que debemos resolver para una década próspera

## Desafíos de la Cámara (corporativos)

1. Los clientes son de la Cámara, no de las unidades
2. Impactar la agenda de desarrollo regional desde una visión de largo plazo
3. Regionalización - Articular la agenda de la Cámara con la de sus seccionales
4. De indicadores de gestión a indicadores de resultado
5. Desarrollar un entendimiento profundo de los clientes, segmentarlos y construir un portafolio potente para cada uno
6. CENFER – Separar la estrategia de atracción de eventos a la región de la del recinto ferial
7. Cómo pensar la Cámara digital
8. Promover una mentalidad de transparencia
9. Gobernabilidad de la junta directiva
10. Centralización de información de comercios

## Desafíos de las unidades (competitivos)

1. **Registro e Infomediación:** ¿Cómo posicionar el registro como una herramienta de competitividad (para hacer y crecer negocios) y no como un impuesto?
2. **Desarrollo Empresarial:** ¿Cómo entender y servir superiormente los distintos tipos de empresarios de la región? ¿Cómo incidimos en el desarrollo y el crecimiento de los empresarios de la región?
3. **Desarrollo e Inversión Regional:** ¿Cuál es la identidad de esta unidad? ¿Cómo trascender de una visión de infraestructura vial a infraestructura ciudadana?
4. **Servicios Empresariales:** ¿Es esta una línea que debe crear productos propios o debería ser una capacidad transversal de *Go-to-Market* que consolida todo el portafolio de productos?

**Hacer escogencias claras sobre cada uno de estos desafíos, será fundamental para construir una estrategia potente para la próxima década**

# Profundizando en los desafíos de la Cámara

## Institucionalidad y visión de largo plazo



- ¿Cómo impactar la agenda de desarrollo regional de largo plazo?
- ¿Cuál es la vocación de la región en el corto, mediano y largo plazo?

## Regionalización



- Desarticulación de la agenda de la Cámara y sus seccionales
- No hay un dueño de las seccionales
- ¿Se deben o no incorporar las temáticas agro a la agenda de regionalización? ¿Cómo hacerlo?

## Indicadores/ Medición



- De indicadores de gestión a indicadores de resultado
- Medir la trazabilidad de los empresarios: ¿qué pasa con las empresas después de haber pasado por la Cámara?
- Pensar en indicadores que inviten a la coordinación entre unidades

## Segmentación



- No existe un entendimiento profundo de los empresarios
- Servimos a todos por igual
- Los productos (contenidos, programas empresariales, de formación, etc.) deben pensarse desde los segmentos

# Profundizando en los desafíos de la Cámara

## Pacto por la Transparencia y Comité de Transparencia



- ¿Cómo promover una mentalidad de transparencia en los empresarios, la junta, la región?
- Se desvirtuó su propósito inicial (judicialización vs liderar con el ejemplo)
- ¿Cómo creamos agendas potentes que inviten a otras instituciones a la rendición de cuentas?

## CENFER



- ¿Qué posición debe tomar la Cámara frente a CENFER y su situación financiera?
- ¿Cómo debemos separar la estrategia de atracción de eventos de la del recinto ferial?
- ¿Qué tipo de eventos queremos atraer y como se conectan a las dinámicas empresariales de la región?

## Mentalidad digital



- ¿Cómo pensar la Cámara digital desde un inicio?
- Evitar ajustarnos digitalmente a procesos análogos/manuales

## Gobernabilidad



- Rescatar el rol de la junta en una Cámara
- Evitar la coadministración con la junta

## Información



Centralización de información de los comercios (Base registral, CRM, información de líneas de Des. Empresarial, Compite 360)

## Profundizando en los desafíos de la unidad de Registro e Infomediación



- ¿Cómo posicionar el registro como una **herramienta de competitividad** (para hacer y crecer negocios) y no como un impuesto/trámite?
- **Presiones** del gobierno sobre las **tarifas** que implicarán una reducción de ingresos del 4,8%
- Dejar de ver registros y **ver empresas**: ¿Qué distintos tipos de empresarios tenemos en la región? ¿Cómo los podríamos entender mejor (taxonomía)?
- ¿Por qué vale más **hacer parte de la red** y como aportan las empresas a ella?
- **Separar** el negocio de **infomediación**

# Profundizando en los desafíos de Desarrollo Empresarial



- **Entendimiento de los clientes (segmentación):** ¿Cómo entender y servir superiormente los distintos tipos de empresarios de la región, desde lo que para ellos significa desarrollo?
- **Cooperación:** La cooperación (agenciar recursos) como un medio para crear desarrollo empresarial, no como un fin
- **Agenda de la unidad:**
  - El contenido de los proyectos lo define el cooperante, más no la Cámara
  - Hay una fuga de conocimiento de los proyectos
- Entender **internacionalización** como algo más que exportación, y desde las dinámicas empresariales de la región

# Profundizando en los desafíos de Desarrollo e Inversión Regional



- ¿Cuál es la **identidad** de esta unidad?
- Trascender la visión de infraestructura vial a **infraestructura social y de ciudad moderna** (pensar en espacios de deporte, cultura, transporte, ciclorutas, bibliotecas, parques, entretenimiento, etc.)
- ¿Cuál debe ser el **rol de Desarrollo Regional**?
- ¿Cómo rescatar y enriquecer el propósito original del **Comité de Transparencia**?
- ¿Cómo profundizar las líneas del **Pacto por la Educación**?

# Profundizando en los desafíos de Servicios Empresariales



- ¿Deberíamos repensar esta unidad cómo una línea transversal de **Go-to-Market** que consolida el portafolio de productos para los empresarios?
- ¿Cómo servir superiormente a los **afiliados**? Hoy no existe una propuesta de valor ni un **producto robusto** para ellos
- ¿Dónde re-empaquetar y donde desempaquetar productos que sirvan de manera superior a nuestros clientes?

# Análisis Competitivo

- 
- + *Condiciones de entorno*
  - + *Entendiendo el tejido empresarial de la región*

02

# Los territorios son ecosistemas

- Las Cámaras de Comercio son las únicas instituciones que recogen el agregado del tejido empresarial de la región y por lo tanto poseen el insumo más importante para entender las dinámicas que se generan.
- El territorio en el que se alojan las empresas nunca es neutral, este tiene un impacto positivo o negativo en ellas, por eso es necesario entender el entorno en el que operan las empresas.
- Una vez se conoce el tejido empresarial y las características del territorio es posible trabajar sobre unos grandes temas que busquen mejorar la competitividad de las empresas y de esta forma la de la región.
- Los territorios son ecosistemas donde interactúan empresas, instituciones y personas, y las interacciones se alimentan unas a otras para hacerse relevantes y pertinentes.

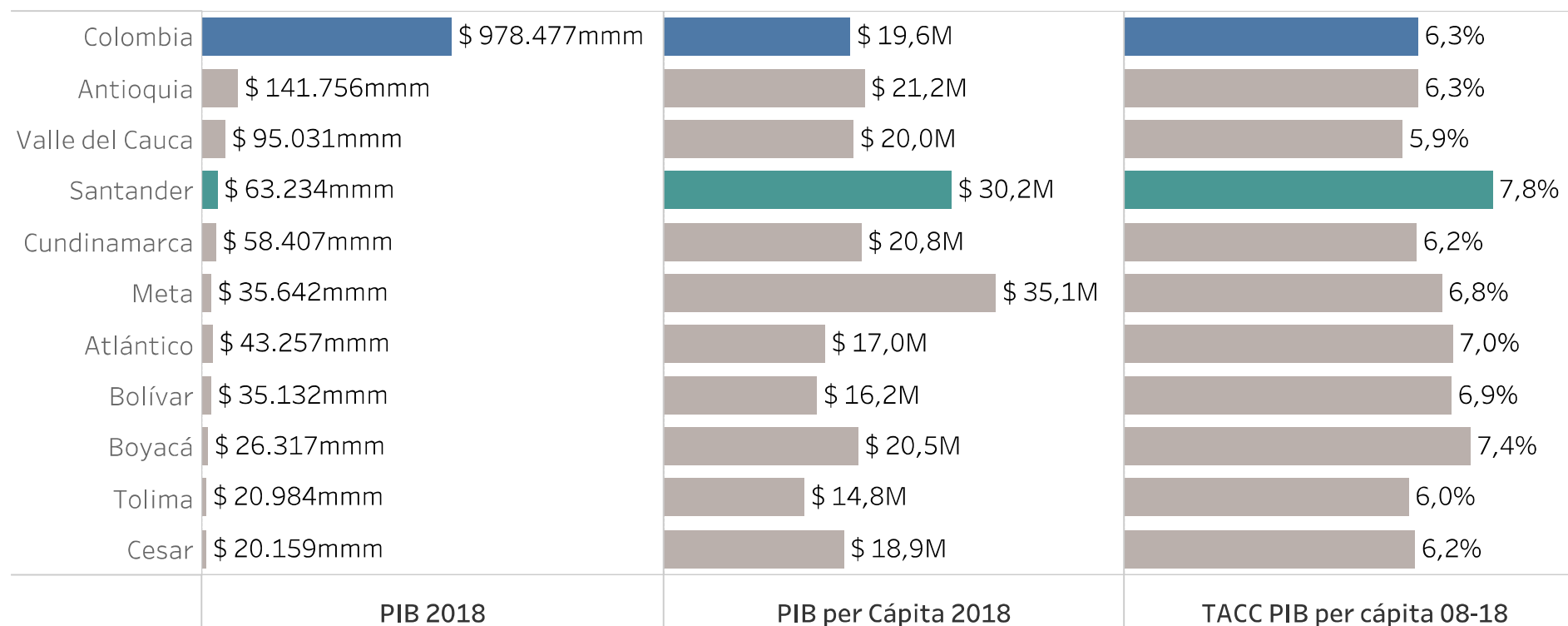


# Condiciones de entorno

# PIB Santander vs otros departamentos del país

PIB por Departamento

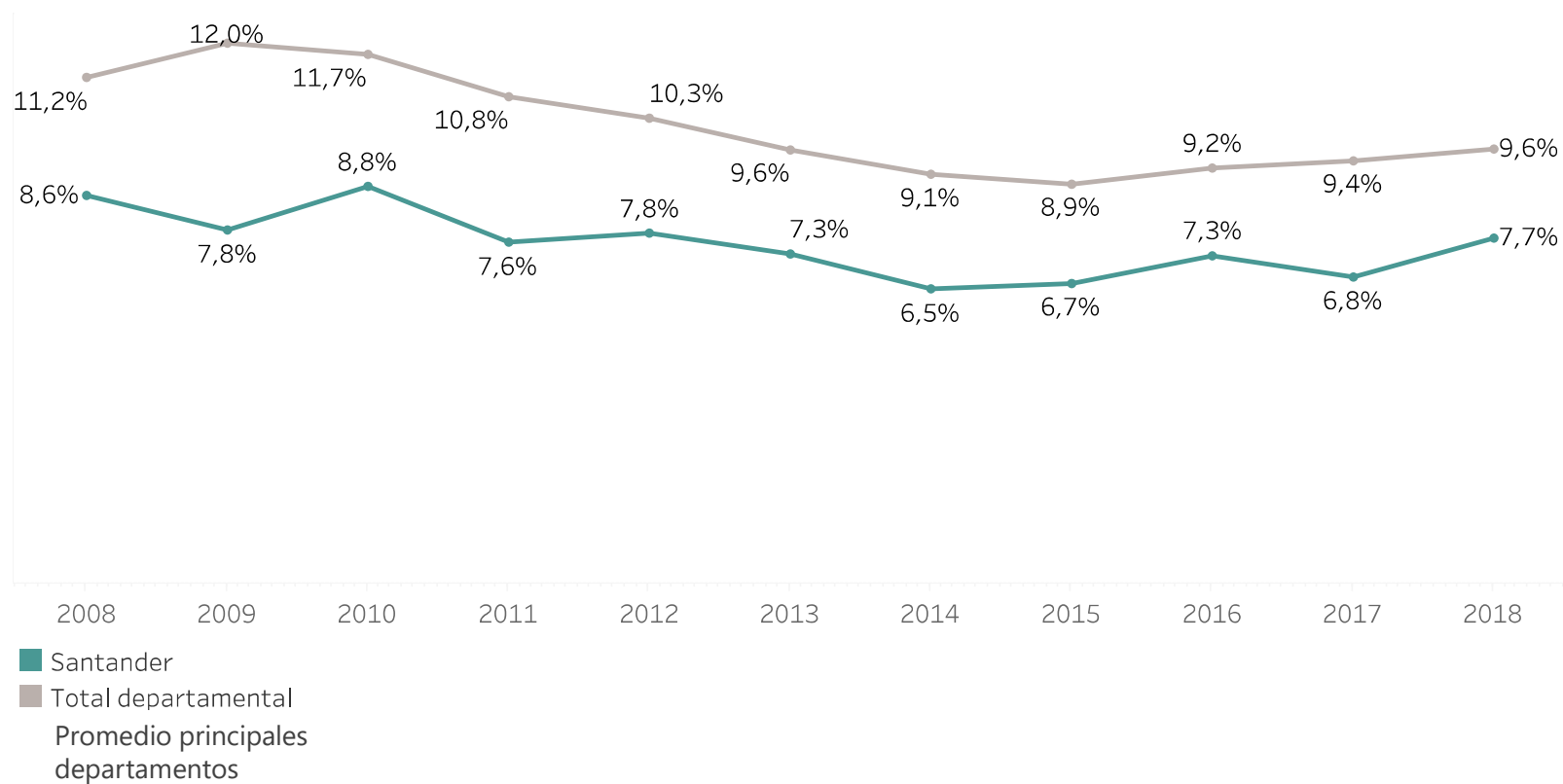
Top 10 Dept. por PIB, 2018



**Santander sobresale por ser uno de los departamentos con mayor crecimiento del PIB per cápita. ¿Cuál debe ser el rol de la Cámara para una región con estos niveles de crecimiento?**

Fuente DANE. Análisis Upside.

# Evolución tasa de desempleo



**Los bajos niveles de desempleo, son señal del crecimiento de su tejido empresarial que genera empleo en su proceso de crecer.**

Fuente DANE. Análisis Upside.

## Pobreza multidimensional

Mide los hogares con privaciones en 5 dimensiones básicas de bienestar

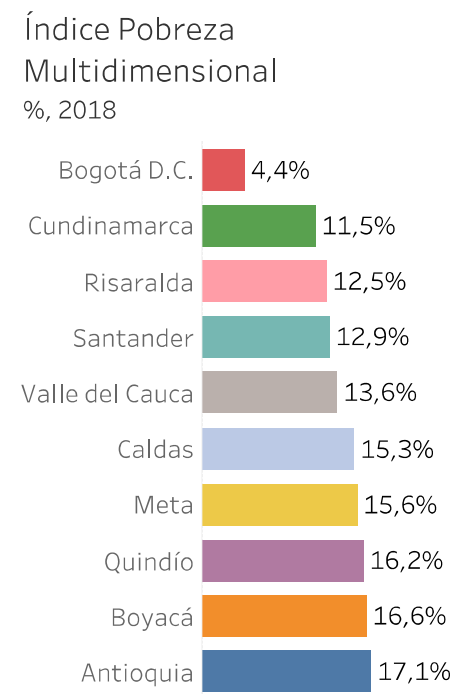
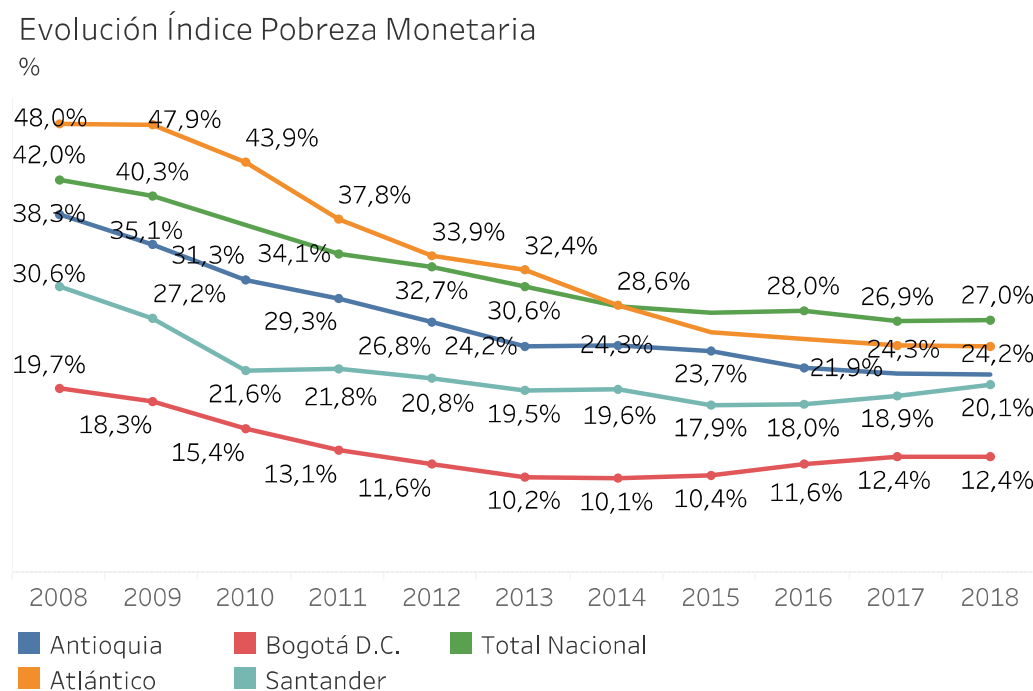
- Canal Directo
- Subsidios, transferencias y programas sociales
- Apuntarle únicamente a reducir pobreza multidimensional es insostenible financieramente

## Pobreza monetaria

Mide el porcentaje de la población con ingresos por debajo del mínimo de ingresos mensuales necesarios para cubrir sus necesidades básicas

- Canal Indirecto
- Ingresos, empleo y productividad
- Si nos enfocamos en pobreza monetaria de forma exclusiva se pueden presentar situaciones sociales inadmisibles

# Pobreza monetaria y pobreza multidimensional



Santander al igual que muchas otras regiones tiene un gran desafío de acercar los índices de pobreza multidimensional y pobreza monetaria, dado que la prosperidad que genera el Gobierno haciendo dándole acceso a las personas a mejores condiciones debe venir acompañado de una mayor capacidad para generar ingreso que les permita mantener esta prosperidad

Fuente DANE. Análisis Upside.

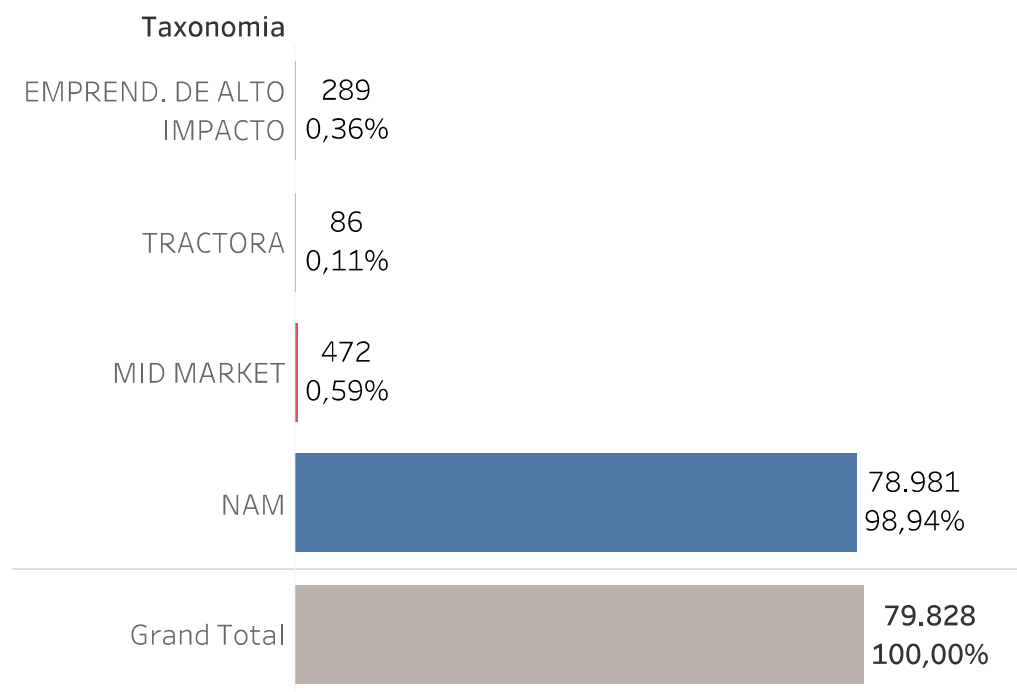


# **Entendiendo las dinámicas empresariales**

# Entendiendo los clientes de la Cámara por segmentos

Participación por Tipo

# Renovados 2019



**Tractoras  
(86)**

Ingresos superiores  
a \$50 mmm COP

**Mid Market  
(472)**

Ingresos entre  
\$5mmm y \$50mmm  
COP

**Emprendimiento  
o de Alto  
Impacto (289)**

- Ingresos superiores a \$5 mmm COP
- Menos de 10 años

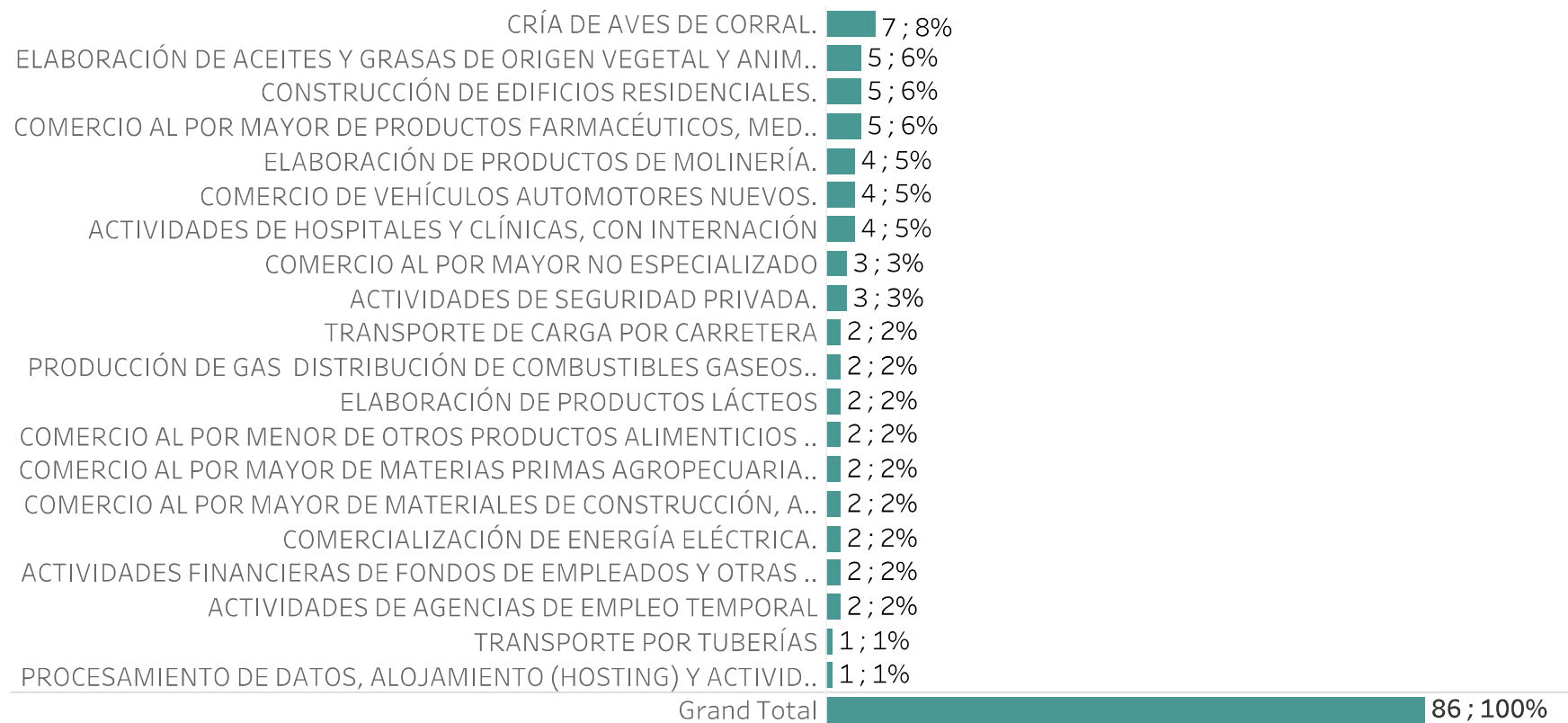
**NAM**

- Algunos no tienen registro de ingresos
- Persona natural

**Hoy la Cámara sirve a todos sus clientes por igual. Es fundamental preguntarnos:  
¿qué distintos tipos de clientes atendemos?**

Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

## Top 20 actividades económicas del segmento Tractoras

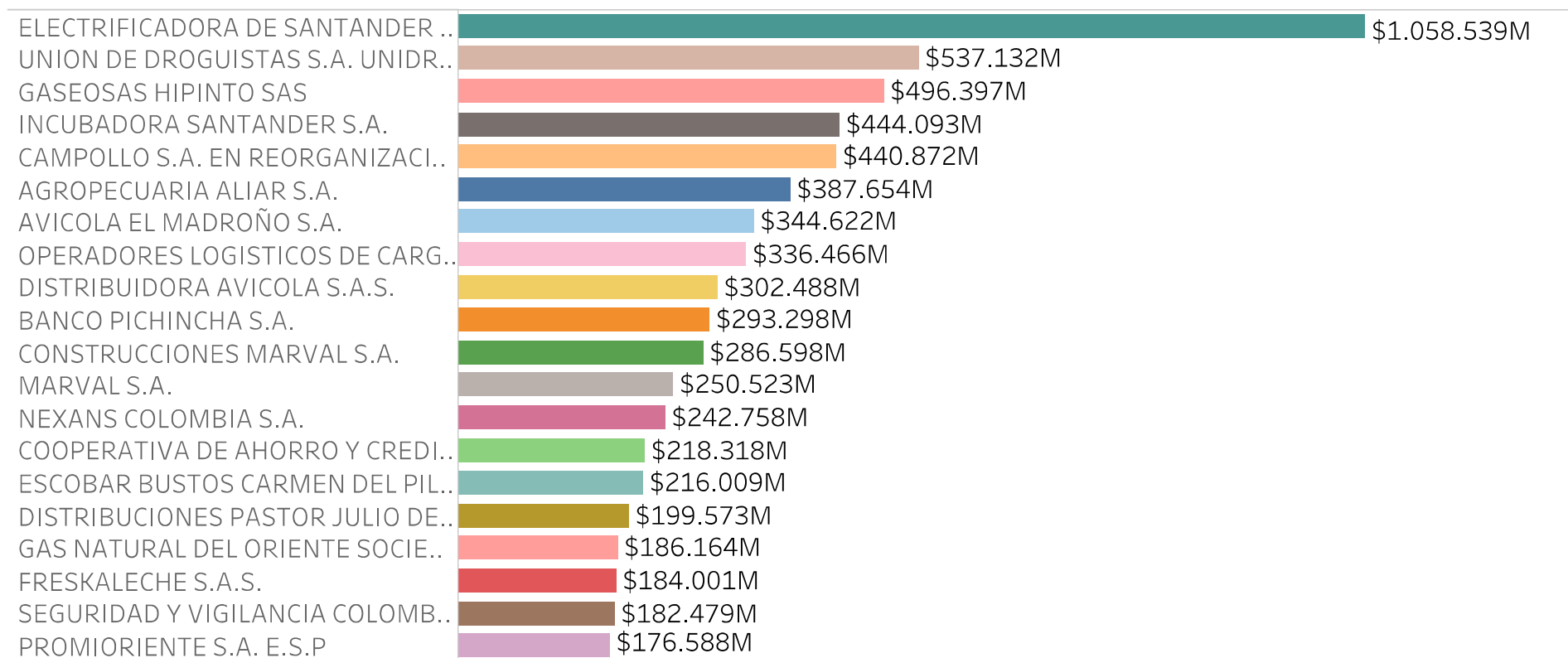


**¿Hoy como nos estamos organizando para servir a las empresas tractoras de la región?**

Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

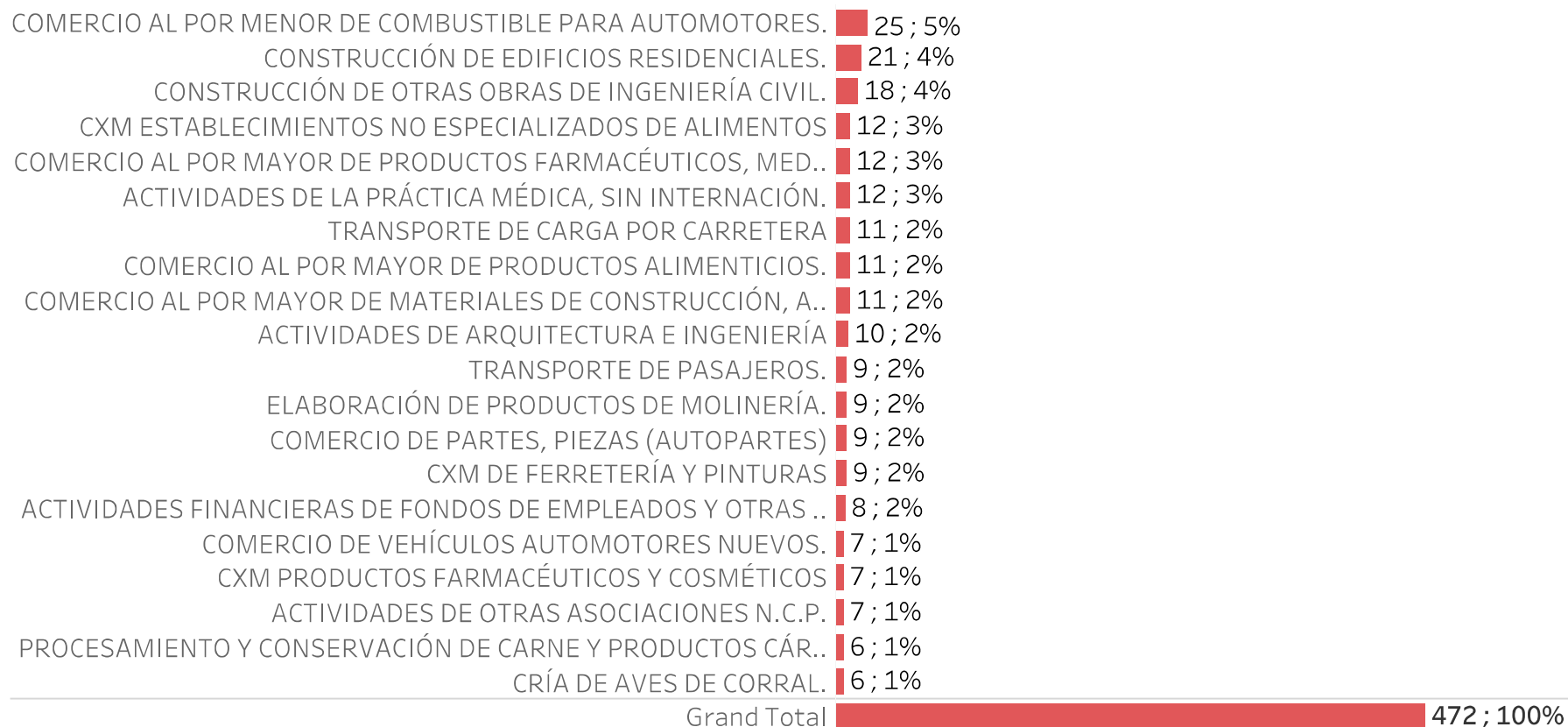
# Top 20 compañías Tractoras por sus niveles de ingreso

Ingresos 2018 x compañía, COP M



Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

## Top 20 actividades económicas del segmento Mid Market

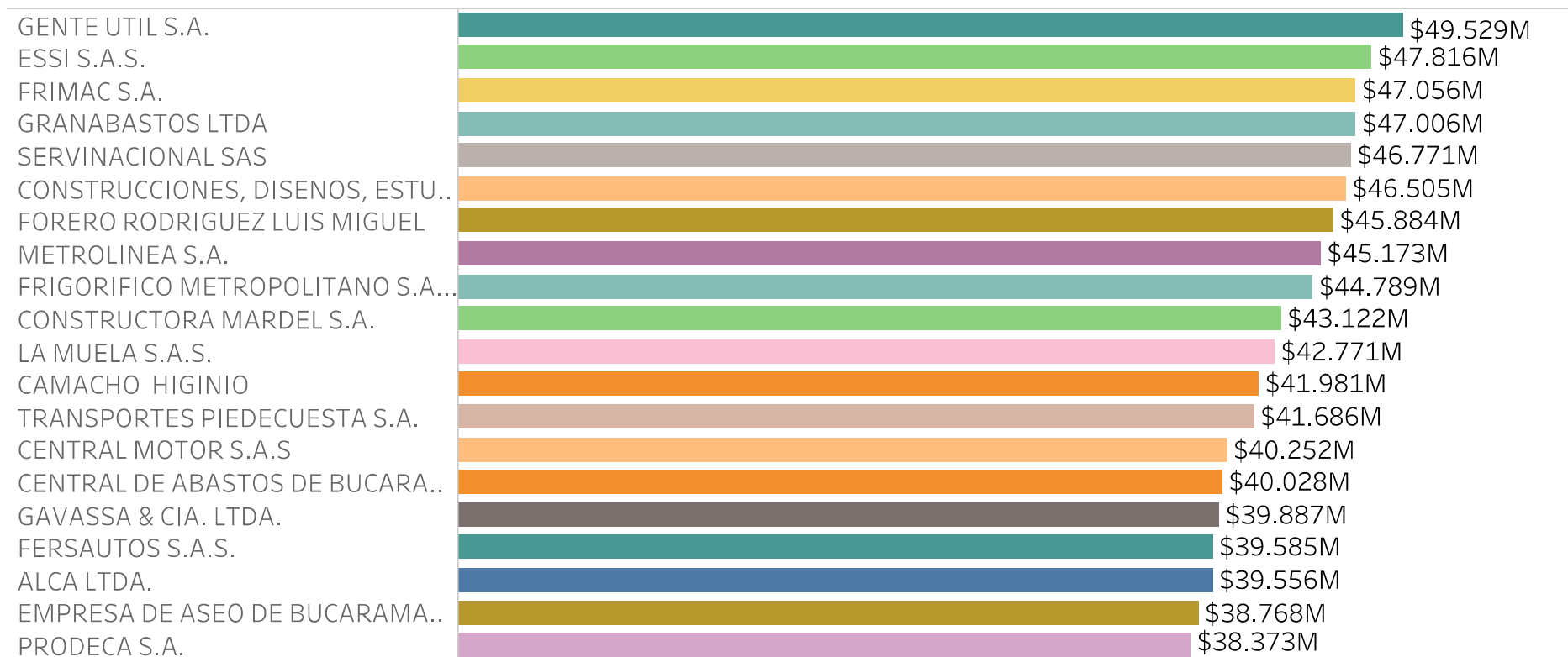


**Hoy los comercios del Mid Market no tienen visibilidad en la Cámara ¿cómo fortalecer la competitividad de este segmento?**

Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

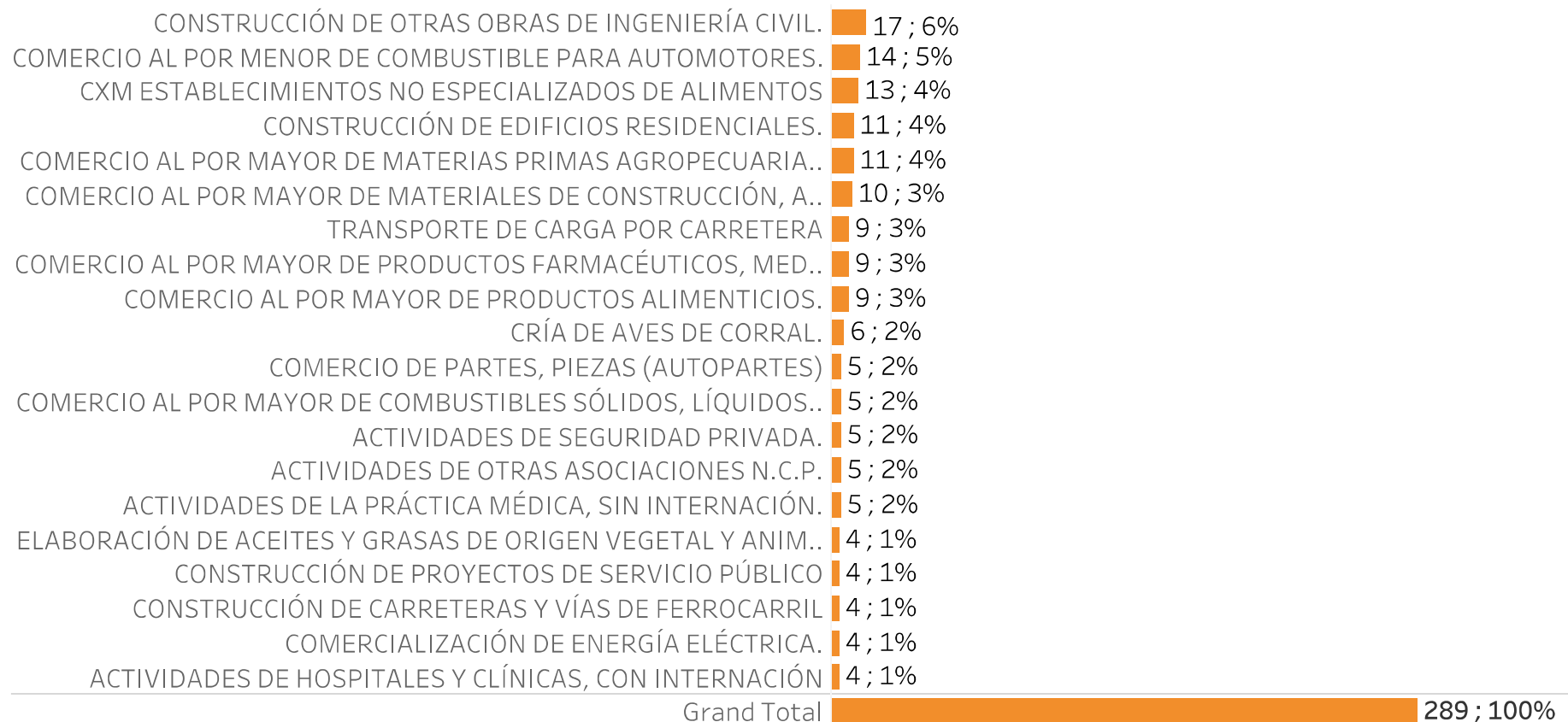
# Top 20 compañías de Mid Market por sus niveles de ingreso

Ingresos 2018 x compañía, COP M



Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

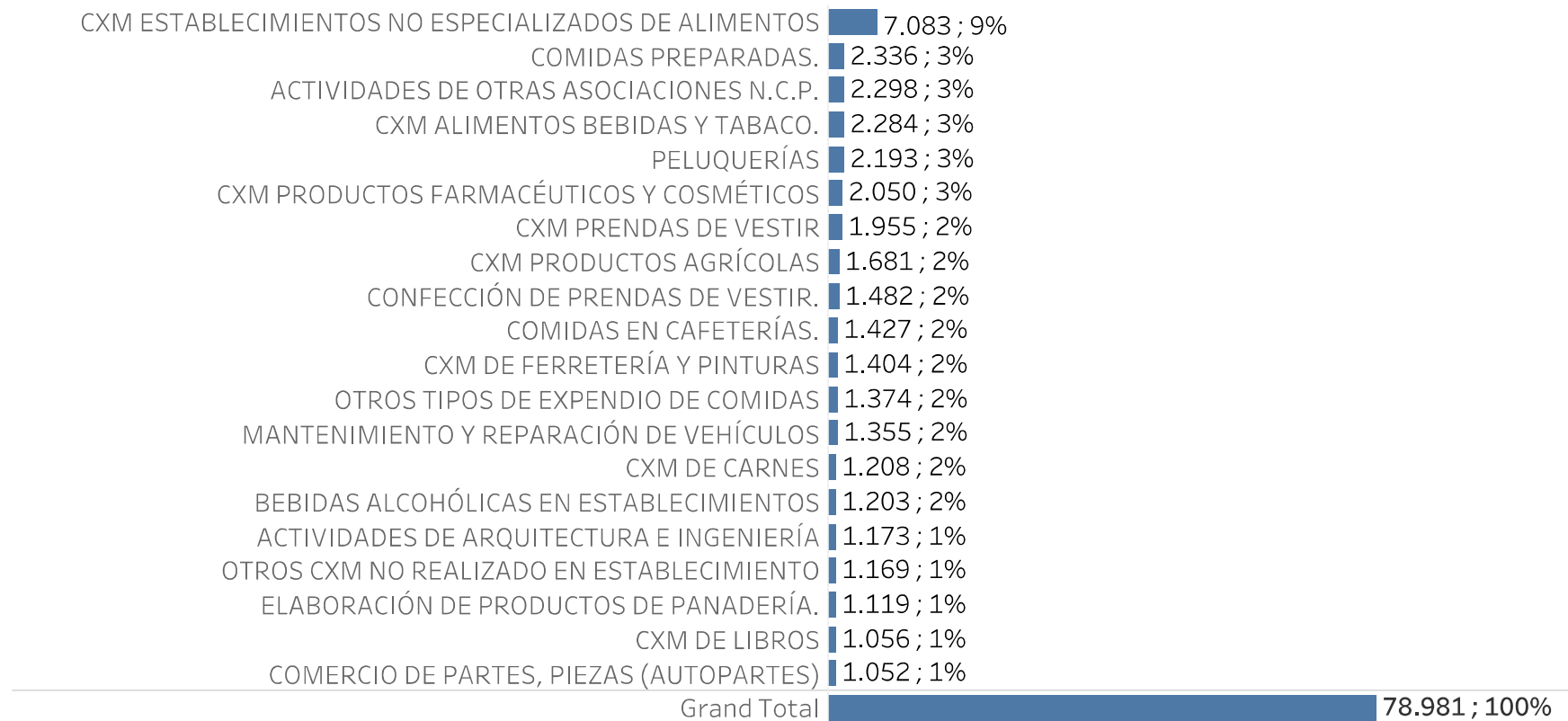
## Top 20 actividades económicas del segmento EAI



**A pesar de que unas de las palancas de crecimiento más relevantes de una región son los emprendimientos de alto impacto, no siempre se les da suficiente majestad**

Fuente CCB. Análisis Upside. No incluye ni agencias ni sucursales

## Top 20 actividades económicas del segmento NAM



**Si bien es un segmento altamente fragmentado, empezar a entender las principales actividades donde se concentran, permitirá abordar este tipo de clientes de una manera mucho más deliberada**

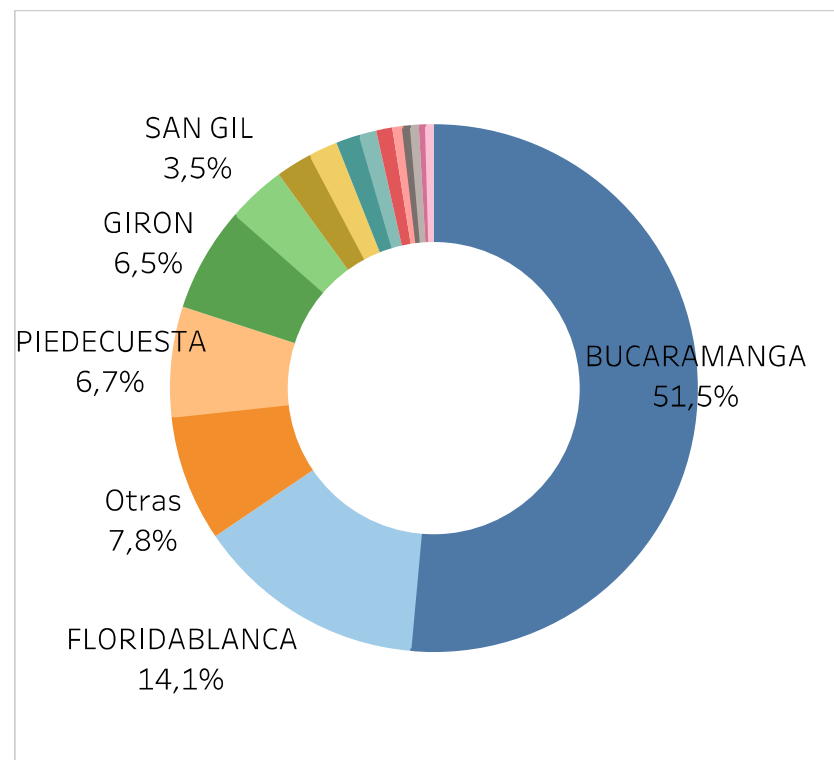
Fuente CCB. Análisis Upside. Nota: 4 empresas NAM sin información sector económico. No incluye ni agencias ni sucursales

# Negocios de Acumulación Media

Territorios empresariales, formales, productivos y sostenibles

|                          |                   |                          |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| NAM                      | 103.644<br>99,2%  | \$ 8.048.251M<br>21,8%   |
| MID MARKET               | 487<br>0,5%       | \$ 6.886.198M<br>18,6%   |
| EMPREND. DE ALTO IMPACTO | 304<br>0,3%       | \$ 9.070.701M<br>24,6%   |
| TRACTORA                 | 86<br>0,1%        | \$ 12.931.076M<br>35,0%  |
| Total general            | 104.521<br>100,0% | \$ 36.936.226M<br>100,0% |
|                          | # NITs            | Ingreso Consolidado      |

Distribución NAMs por ciudad

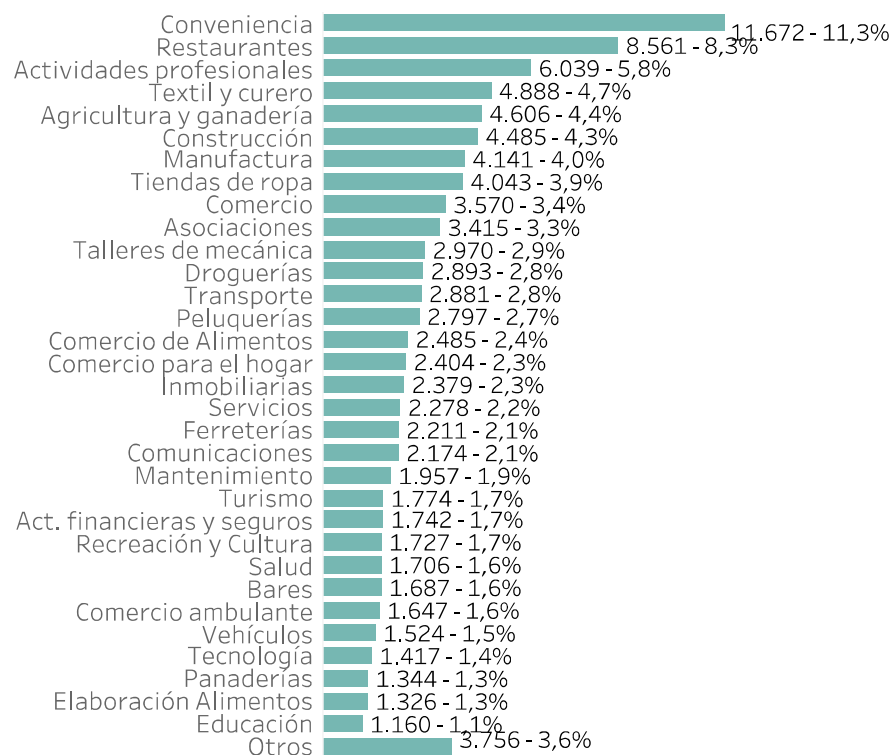


**Los NAM tienen una alta participación en la regiones a diferencia de los otros tres segmentos que están altamente concentradas en Bucaramanga.**

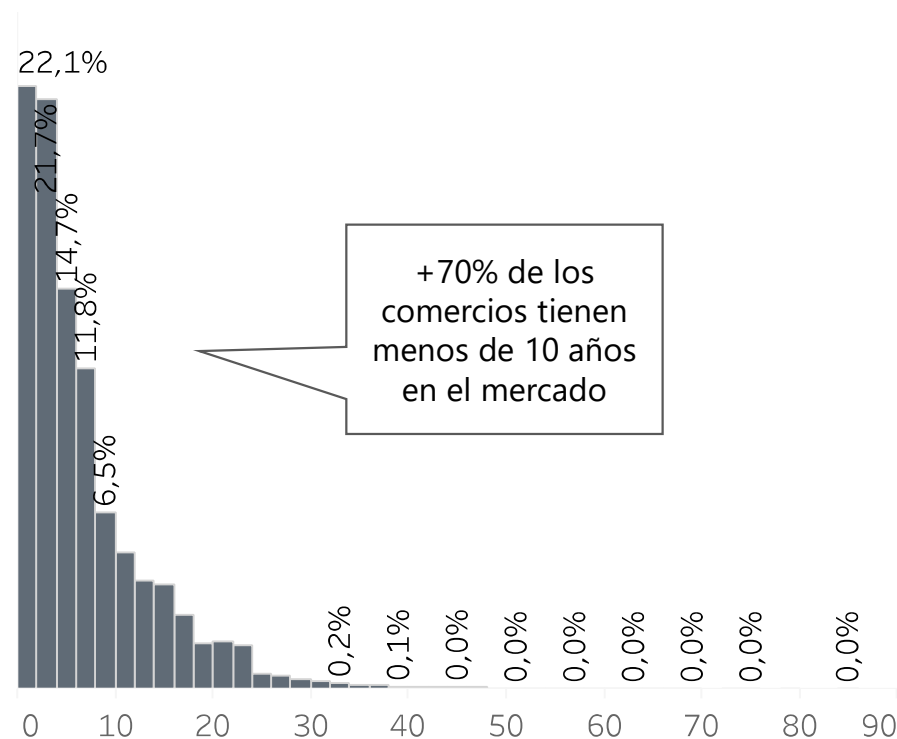
Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

# Distribución NAMs por actividad económica y antigüedad

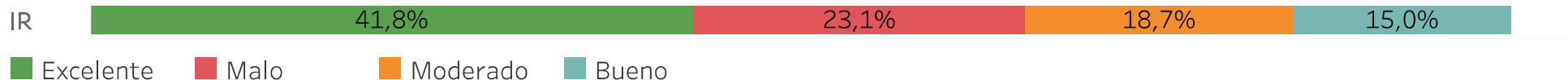
## Distribución NAMs por actividad económica



## Distribución NAMs por antigüedad



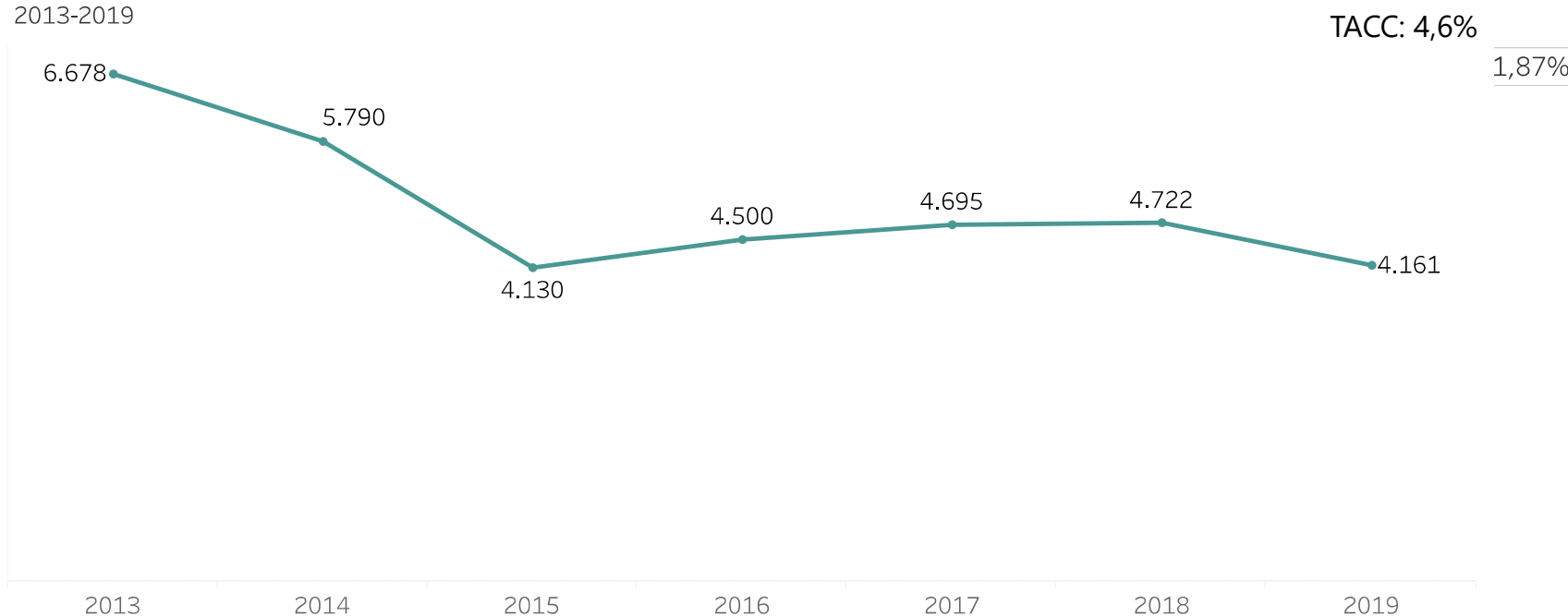
+70% de los comercios tienen menos de 10 años en el mercado



Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

## Evolución de afiliados de la Cámara

Evolución Afiliados  
2013-2019

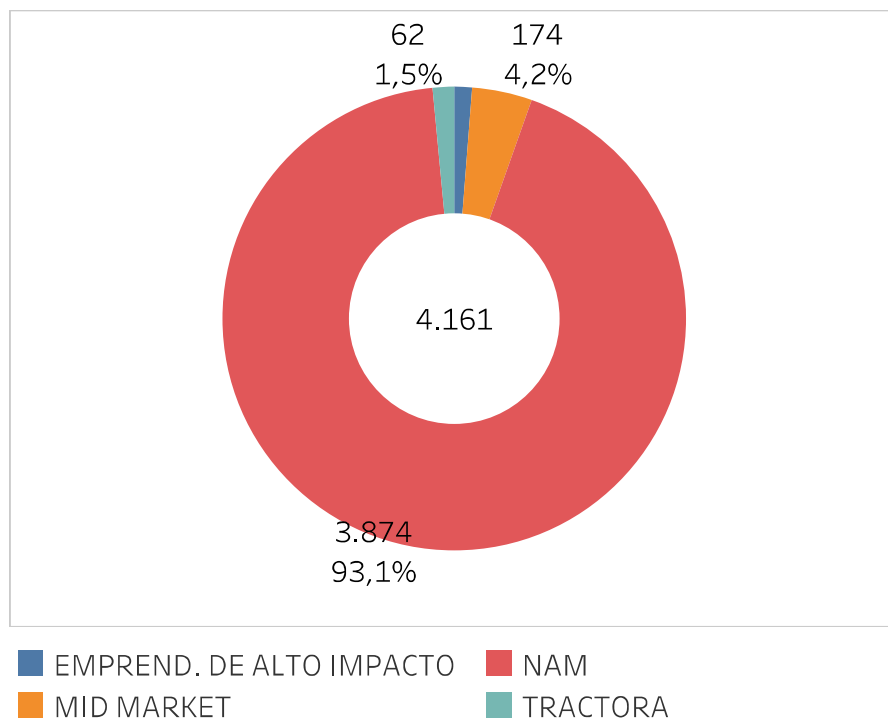


**El numero de afiliados se ha mantenido alrededor de los 4.000 afiliados, aun con las estrategias comerciales para filiar más empresarios esto nos lleva a preguntarse si ¿los afiliados están encontrando útil, relevante y pertinente este producto?**

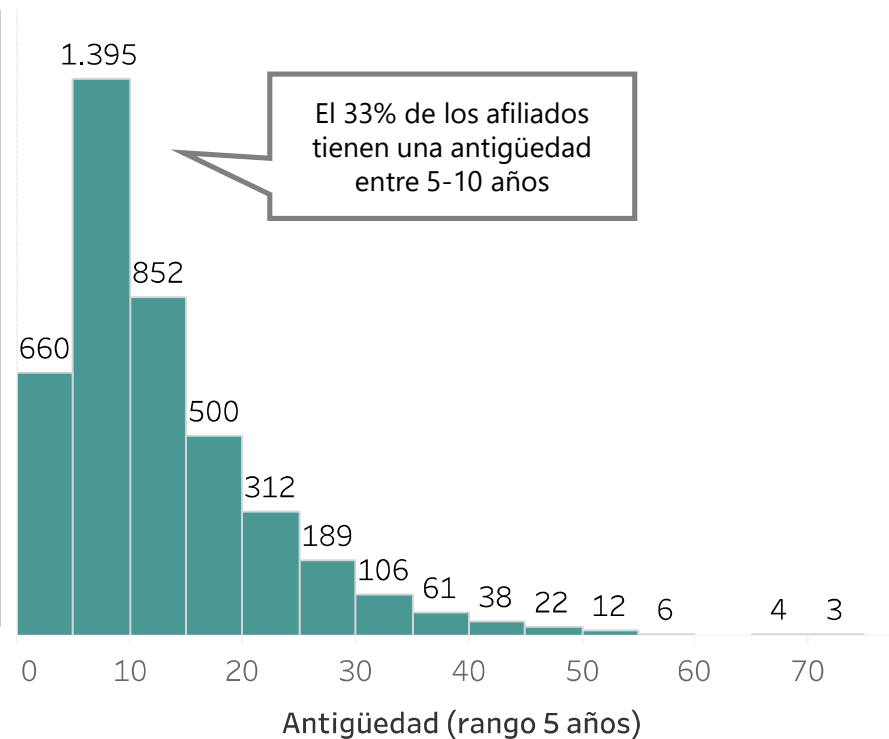
Fuente CCB. Análisis Upside.

# Profundizando en los afiliados por segmento y antigüedad

Distribución afiliados 2019 por segmentos



Distribución afiliados 2019 por antigüedad



**Profundizar en qué tipo de empresarios se afilian, su antigüedad, a qué se dedican, qué necesidades tienen será el primer paso para pensar un producto superior que hoy no tenemos**

# Ingresos generados por los afiliados

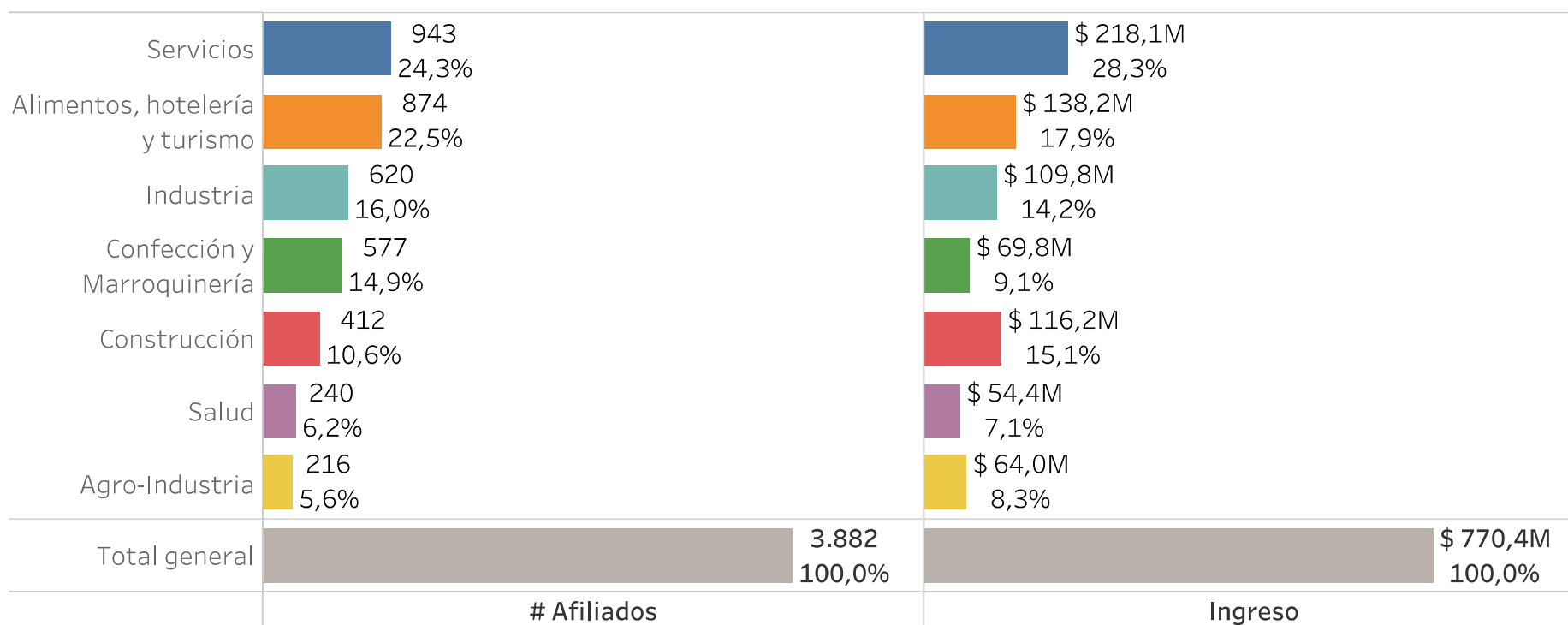
## Ingresos y No. Afiliados por rango de activos

|                  |                      |                |                    |
|------------------|----------------------|----------------|--------------------|
| PERSONA JURIDICA | 0-50 MIL             | 260 - 6,7%     | \$ 23,3M - 3,0%    |
|                  | 50 Mil a 80Mil       | 52 - 1,3%      | \$ 6,6M - 0,9%     |
|                  | 80Mil a 160 Mil      | 79 - 2,0%      | \$ 12,4M - 1,6%    |
|                  | 160Mil a 250 Mil     | 84 - 2,2%      | \$ 16,9M - 2,2%    |
|                  | 250Mil a 530 Mil     | 100 - 2,6%     | \$ 26,7M - 3,5%    |
|                  | 530Mil a 1,500 Mil   | 171 - 4,4%     | \$ 72,0M - 9,3%    |
|                  | 1,500Mil en adelan.. | 382 - 9,8%     | \$ 322,0M - 41,8%  |
|                  | Total                | 1.128 - 29,1%  | \$ 479,9M - 62,3%  |
| PERSONA NATURAL  | 0-50 MIL             | 2.530 - 65,2%  | \$ 226,4M - 29,4%  |
|                  | 50 Mil a 80Mil       | 68 - 1,8%      | \$ 8,7M - 1,1%     |
|                  | 80Mil a 160 Mil      | 47 - 1,2%      | \$ 7,4M - 1,0%     |
|                  | 160Mil a 250 Mil     | 26 - 0,7%      | \$ 5,2M - 0,7%     |
|                  | 250Mil a 530 Mil     | 26 - 0,7%      | \$ 6,9M - 0,9%     |
|                  | 530Mil a 1,500 Mil   | 29 - 0,7%      | \$ 12,2M - 1,6%    |
|                  | 1,500Mil en adelan.. | 28 - 0,7%      | \$ 23,6M - 3,1%    |
|                  | Total                | 2.754 - 70,9%  | \$ 290,5M - 37,7%  |
| Total general    |                      | 3.882 - 100,0% | \$ 770,4M - 100,0% |
|                  |                      | # Afiliados    | Ingreso            |

# Afiliados por actividades económicas

Distribución afiliados por actividades económicas

Jun 2019



Fuente CCB. Análisis Upside.

# Direccionamiento Estratégico

- 
- + *Principios de estrategia*
  - + *Visión de futuro de la Cámara*
  - + *Escalamiento Global*
  - + *Territorios Empresariales*
  - + *Capital Humano*
  - + *Redes y Economía Eficiente*
  - + *Entorno y Relacionamento*

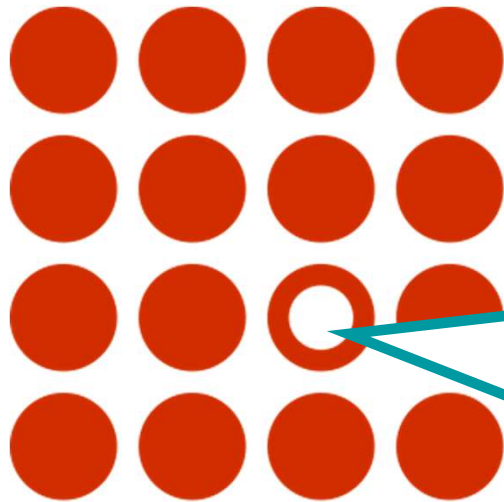
03



# Principios de estrategia

# ¿Qué es estrategia?

El principio fundamental de crear organizaciones potentes a través de escogencias



“Una buena estrategia es un grupo de **escogencias integradas** las cuales posicionan un negocio de manera **única y relevante** dentro de su industria o categoría para **crear valor y rentabilidad**”

**No se debe confundir estrategia (escoger) con mejoramiento continuo, aspiraciones o rituales de planeación que no lleven a ninguna acción concreta**

\*Adaptado de *What is strategy?* Michael Porter

## Rasgos de una buena estrategia

Toda compañía tiene una estrategia (explícita o no). Las buenas estrategias tienen unos rasgos fundamentales.

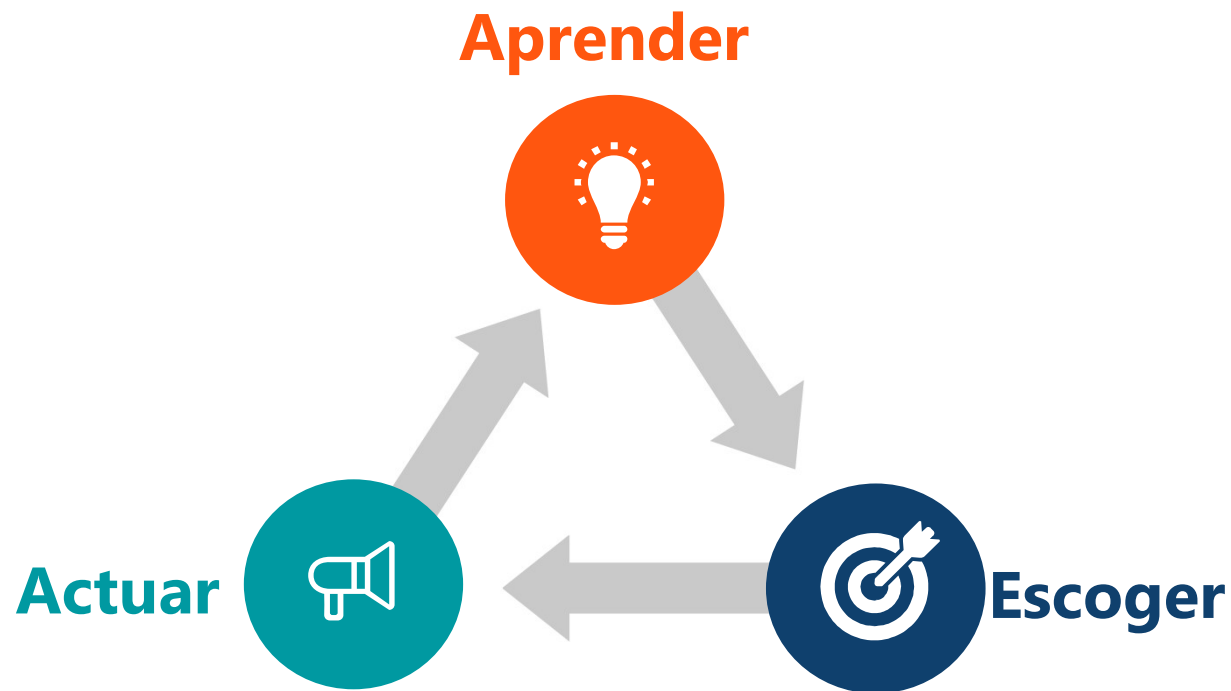
Toda buena estrategia debe enojar algunos clientes. Si tratas de satisfacer a cada cliente, no hay estrategia. La clave en estrategia es: ¿qué clientes deseo satisfacer?  
...y luego volverte un experto de talla mundial en lo que los satisface.

Michael Porter

World Business Forum en Sydney  
2014

# El ciclo de estrategia y aprendizaje

El ciclo de aprendizaje y razonamiento productivo es el único que permitirá definir un nuevo conjunto de escogencias



**Estrategia es acerca de mantener este ciclo vivo al interior de la organización; sólo el verdadero aprendizaje genera la convicción necesaria para actuar distinto en el mercado**

\*Adaptado del Concepto de Jim Collins

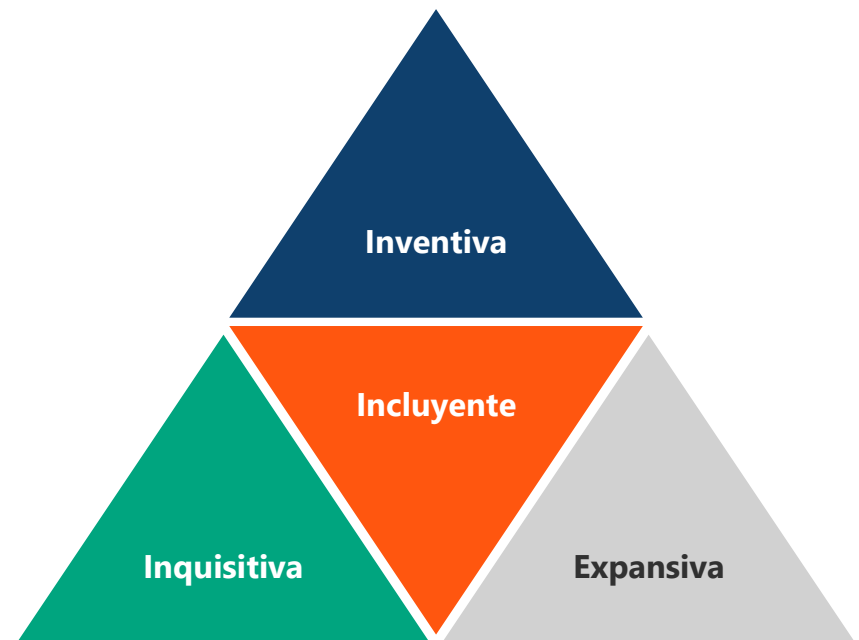
# Planeación Estratégica Vs. Estrategia

Las organizaciones han confundido planes y rituales con estrategia

## Planeación Estratégica

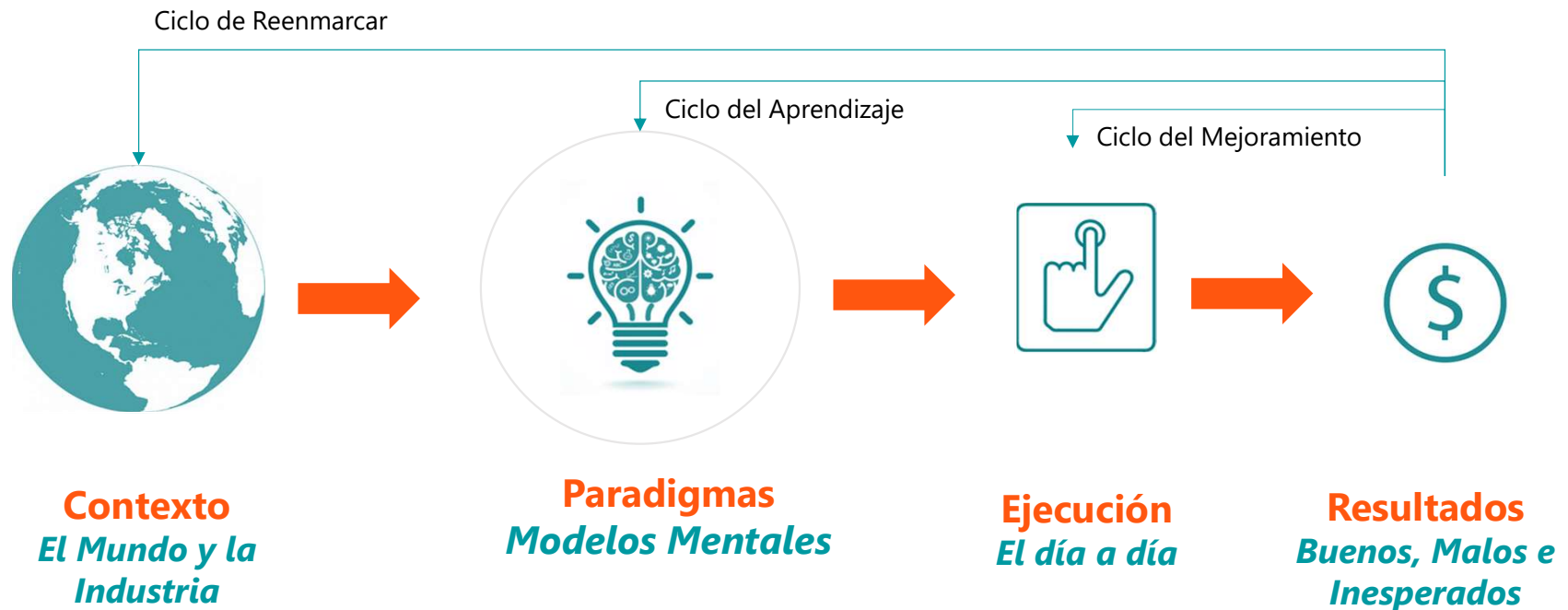


## Estrategia



**Hoy nos convoca un ejercicio de estrategia, muy distinto y muy exigente con la calidad de la conversación y las escogencias que se hagan**

# Sistema de pensamiento (inducción vs deducción)



**El verdadero aprendizaje sucede cuando las organizaciones redefinen su conjunto de paradigmas; sin aprendizaje genuino, lo único que queda es mejorar (correr más rápido)**

*\*Adaptado de Double loop learning in organizations de Chris Argyris*

# Estrategia corporativa vs. competitiva

La habilidad para conseguir retornos superiores sobre la inversión radica en saber diferenciar y contestar dos preguntas:

## ¿En qué Negocios Competir?



### Estrategia Corporativa

Organizar la compañía de forma superior alrededor de los negocios de los que se es un buen dueño.

## ¿Cómo Ganar?



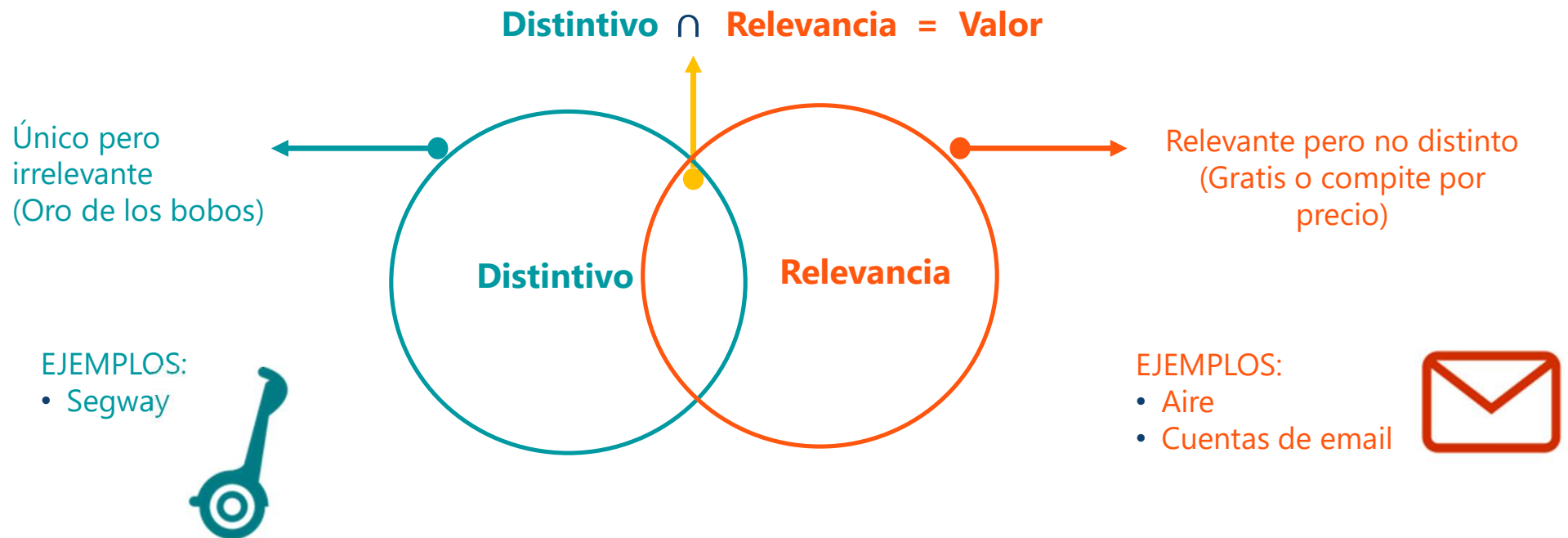
### Estrategia Competitiva

Encontrar segmentos de mercado rentables y desarrollar una propuesta de valor que resuelva un *job* de forma superior en estos segmentos.

**Estrategia corporativa es acerca de responder ¿de qué negocios somos mejores dueños?; estrategia competitiva responde a ¿en qué soy distinto a la competencia y para quién soy relevante?**

# En búsqueda del valor

¿Dónde reside el valor? La intersección entre lo distintivo y relevante



**“El valor no es algo objetivo, determinado por la cantidad de trabajo que hay detrás, sino algo subjetivo, creado por las preferencias del mercado”**

# Pentágono de la estrategia

## Alineando los demás vértices del pentágono



**Una estrategia penetrante activa de manera inevitable una transformación para alinear a la organización con sus objetivos**

Adaptado de *The Star Model*™, Jay R. Galbraith.



# **Construyendo una visión de futuro de la Cámara**

Haciendo explícito un entendimiento común sobre competitividad

Una región es **competitiva** cuando las **empresas** que ahí operan son capaces de **competir con éxito** en la **economía global** mientras simultáneamente pagan salarios crecientes y generan una mejor **calidad de vida** para sus ciudadanos

**Re enmarcar nuestra identidad y nuestro ¿para qué? pasa por tener una definición común de competitividad**

El eje central de la competitividad es el ser humano, la palanca son las **empresas**:

RENTABLES

Riqueza para generar externalidades positivas

ESCALABLES

Inversiones asimétricas en industrias del futuro

FORMALES

Se benefician de una economía formal compitiendo en los mismos términos e irrigando prosperidad en la región

PRODUCTIVAS

Acumulación de riqueza que permite la movilidad social e inversión

**La estrategia de la Cámara de Comercio de Bucaramanga se enmarca desde un entendimiento de las empresas como fábricas de competitividad de una región**

## Enmarcando el *¿para qué?* de la Cámara: El desarrollo regional será posible si...

- Se **fortalecen y acompañan los empresarios** para que sean cada vez **más competitivos y productivos** sirviendo mejor a sus mercados, insertándose con éxito en la economía global, accediendo a redes de conocimiento, comercio y financiación y apalancándose en nuevas tecnologías
- Se **generan y atraen nuevas empresas** hacia las dinámicas empresariales más vibrantes de la región
- Se promueve el **valor compartido** como un pilar esencial del **desarrollo sostenible**, utilizando los activos empresariales de la región para el cierre de brechas económicas y sociales y la generación de externalidades ambientales positivas
- Se **enriquece la mentalidad y las habilidades gerenciales de los líderes** empresariales de la región, las herramientas y modelos pedagógicos de los **líderes formadores de capital humano** y el conocimiento de vanguardia de líderes cívicos y técnicos de la agenda regional
- Se **propicia una economía eficiente** para facilitar la creación y desarrollo de los negocios, reduciendo los costos de transacción y enriqueciendo la información, facilitando las redes para hacer negocios y los puntos de contacto normativos y de control
- Se **construye un consenso colectivo para la prosperidad de la región** a partir de la articulación de actores clave para el desarrollo y de promover una agenda de trabajo común y de largo plazo entre lo público y privado
- **Se construye y difunde una narrativa** potente del territorio, capaz de convocar la acción de múltiples actores para incidir en la competitividad de las empresas y en un entorno para hacer negocios

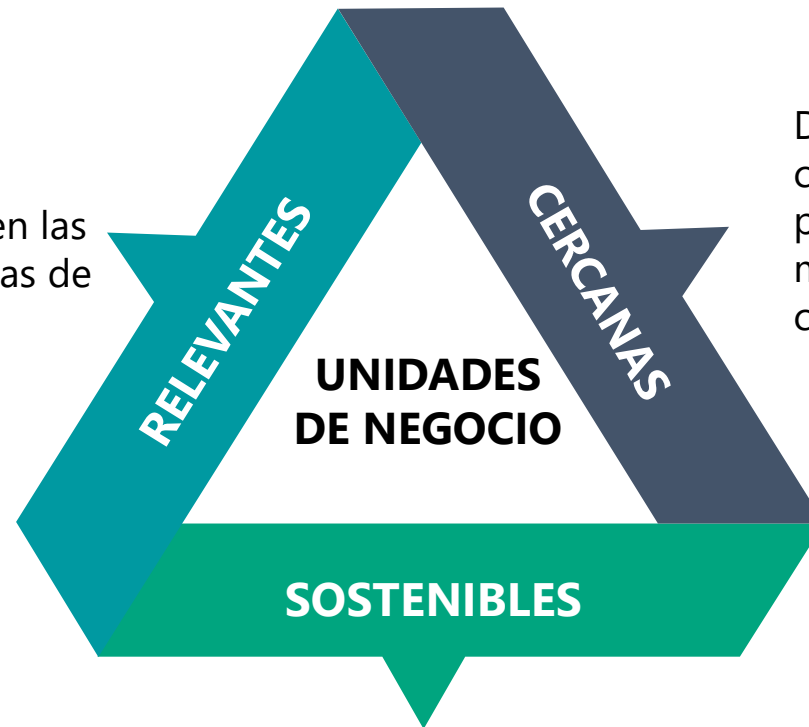
# Configuración emergente



**No hay un instrumento de progreso social más importante que las empresas competitivas**

La nueva configuración se construye bajo una visión de unidades de negocio

Generadoras de transformación y de impacto, que entienden las empresas como fábricas de competitividad



Desarrollan canales de cercanía con los empresarios (virtuales, presenciales, comunican mensajes y narrativas de cercanía)

Generan múltiples fuentes de ingreso (privados, públicos). Agencian y movilizan recursos

**Las unidades de negocio son creadoras de conocimiento, contenido e información para poder cumplir con la triada de relevancia, cercanía y sostenibilidad**

## Implicaciones: ¿A qué nos invita esta nueva visión de la Cámara?

- Ubicar al **empresario en el centro**, como protagonista del **desarrollo regional**
- **Des promediar** la línea de Desarrollo Empresarial
- Convertirnos en el **aliado del empresario**, creando **relaciones** cercanas, permanentes y de largo plazo
- **Segmentar**; tratar distinto lo que es diferente
- **Construir portafolios y contenidos** que respondan a la realidad de los empresarios de cada segmento
- Entender la Cámara como un gran **creador de conocimiento y contenidos**
- Tener **trazabilidad** de nuestras intervenciones en los empresarios
- Tener una **perspectiva de largo plazo** de la región
- **Renunciar a temáticas** de las que no somos los mejores dueños, entendiendo que nuestro foco son los empresarios
- Entender la cooperación **(agenciar recursos) como un medio** para crear desarrollo empresarial, no el fin último
- Alejarnos de nuestro rol como operadores de proyectos y migrar a una visión donde seamos **dueños de la agenda intelectual** del contenido de la Cámara

# ¿Cómo entendemos el contexto y nos preparamos para él?

## Presiones del contexto actual

- **Satanización** de actividad económica
- **Presiones** fiscales
- **Restricciones** regulatorias
- Competitividad cada vez más **difícil**
- **Desprestigio** de la empresa privada como generadora de progreso
- **Ajustes en tarifas** de matrículas ya futuro en las de renovaciones, implicará una reducción significativa en los ingresos de la Cámara



## Ante esta situación debemos prepararnos para poder tener una década vibrante siendo:

- Menos expansivos
- Pocos focos pero mucha profundidad en ellos
- Renuncias
- Coherencia en las intervenciones buscando la pertinencia y efectividad

**Debemos recorrer el ciclo virtuoso de la estrategia, sabiendo qué iniciativas escalar, a cuáles renunciar y cuáles nuevas desarrollar**



# Escalamiento Global

- + *Escogencias de la unidad del negocio*
- + *Empresas Tractoras*
- + *Emprendimientos de Alto Impacto*
- + *Empresas del Mid Market*



Enmarcando el ¿para qué? de Escalamiento Global

Aumentar la **competitividad** y **productividad** de las empresas, dándoles **acceso** a conocimiento, mercados, **flujos globales** y recursos financieros

# Planteamiento Estratégico Básico

| Dimensión                                                                | Escogencias                                                                                                                 | Implicaciones                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Negocio</b><br>(¿Donde reside el valor?)                    | <b>Integrador</b>                                                                                                           | Nuestro valor reside en localizar y traer contenidos y programas para este foco de mercado, crear relaciones con distintos actores del ecosistema, formalizar convenios, concertar agendas y conectar a estas empresas. |
| <b>Posicionamiento Esencial</b> (¿A qué le juega?)                       | <b>Variedad específica</b>                                                                                                  | Somos los mejores en apoyar a estas empresas en sus procesos de internacionalización, productividad de vanguardia, estrategias de crecimiento e innovación, para poder insertarse en la economía global                 |
| <b>Disciplina de mercado</b><br>(¿Qué debe hacer sistemáticamente bien?) | <b>Intimidad con el cliente</b>                                                                                             | Desde el conocimiento profundo de las necesidades de cada uno de estas empresas, tenemos la capacidad de intervenirlas superiormente con verdadera información de valor.                                                |
| <b>Alcance</b>                                                           | <b>Individualizado</b>                                                                                                      | Operando bajo un modelo de cercanía, atendemos a cada cliente de manera individualizada.                                                                                                                                |
| <b>Foco de Mercado</b>                                                   | Empresas tractoras, del mid-market y emprendimientos de alto impacto, con capacidades y potencial de conectarse globalmente |                                                                                                                                                                                                                         |



*La taxonomía propuesta a continuación, es un ejercicio de muy alto nivel que pretende únicamente tener una aproximación de cómo sería una segmentación de los comercios de la Cámara; únicamente contempla criterios cuantitativos (ingresos y antigüedad).*

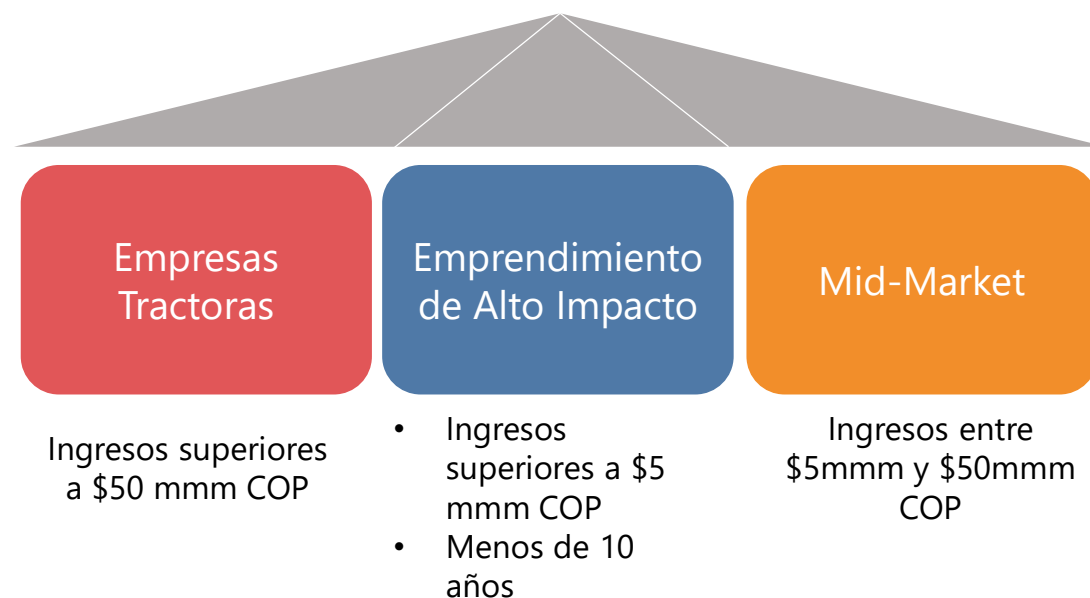
*Se espera que hacia adelante, la Cámara empiece a hacer un ejercicio mucho más riguroso de segmentación a medida que profundiza en el conocimiento de sus empresarios, contemplando no solo variables cuantitativas sino también cualitativas.*

# Segmentando la unidad de Escalamiento Global

Taxonomía empresas Cámara Bucaramanga

|                          |                   |                          |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| NAM                      | 103.644<br>99,2%  | \$ 8.048.251M<br>21,8%   |
| MID MARKET               | 487<br>0,5%       | \$ 6.886.198M<br>18,6%   |
| EMPREND. DE ALTO IMPACTO | 304<br>0,3%       | \$ 9.070.701M<br>24,6%   |
| TRACTORA                 | 86<br>0,1%        | \$ 12.931.076M<br>35,0%  |
| Total general            | 104.521<br>100,0% | \$ 36.936.226M<br>100,0% |
|                          | # NITs            | Ingreso Consolidado      |

## Escalamiento Global

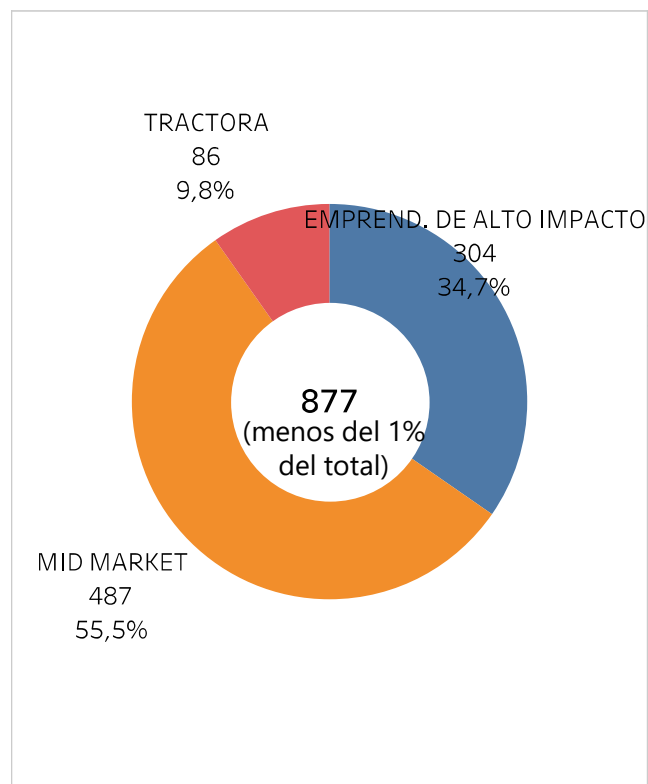


**Estos segmentos son supremamente relevantes a nivel de ingresos para no entregarles contenido pertinente y simultáneamente concentran muy pocos empresarios para no conocerlos a profundidad**

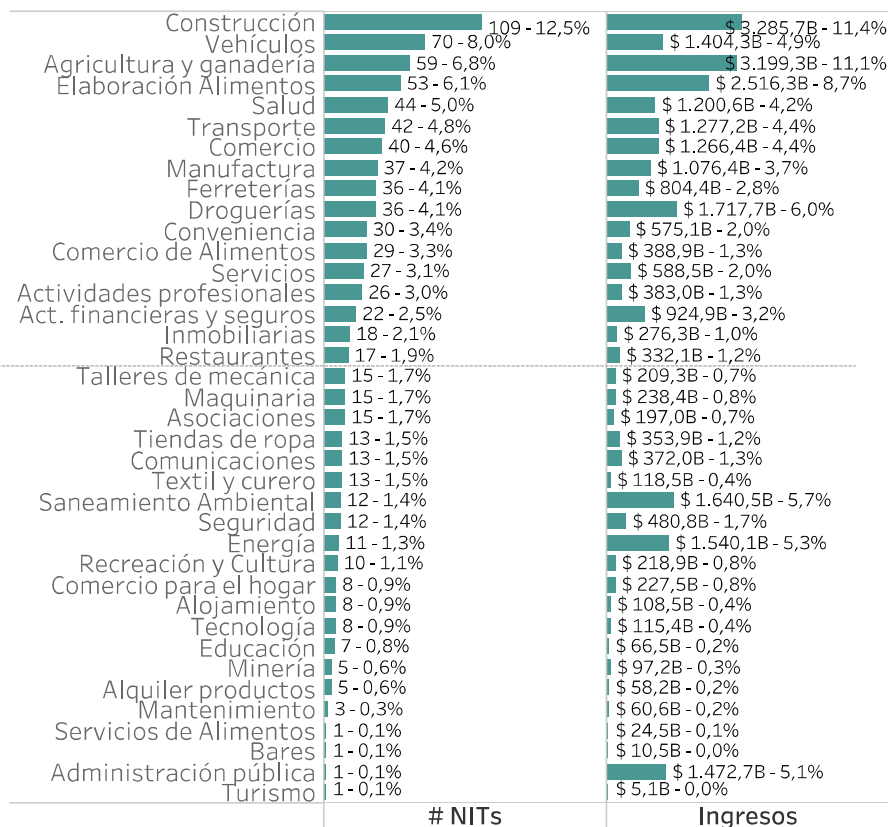
Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

# ¿A qué tipo de empresas nos dirigimos desde esta unidad?

Empresas innovadoras, competitivas e insertadas en la economía global



Distribución empresas por actividades económicas



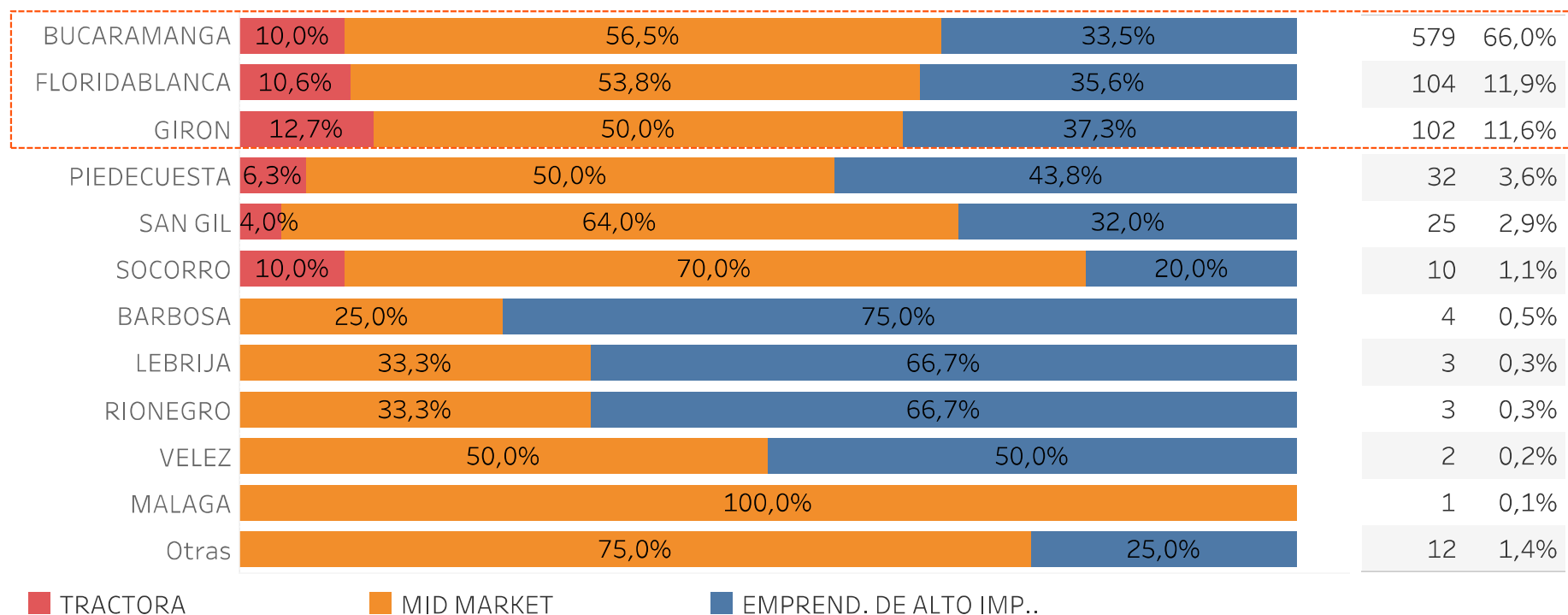
**El volumen de empresas ubicadas en esta unidad así como las actividades en las que se concentran, permiten tener un acercamiento mucho más individualizado, que redunde en mayor impacto**

Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias comerciales

# ¿Dónde participan estas empresas?

## Distribución empresas por ciudad

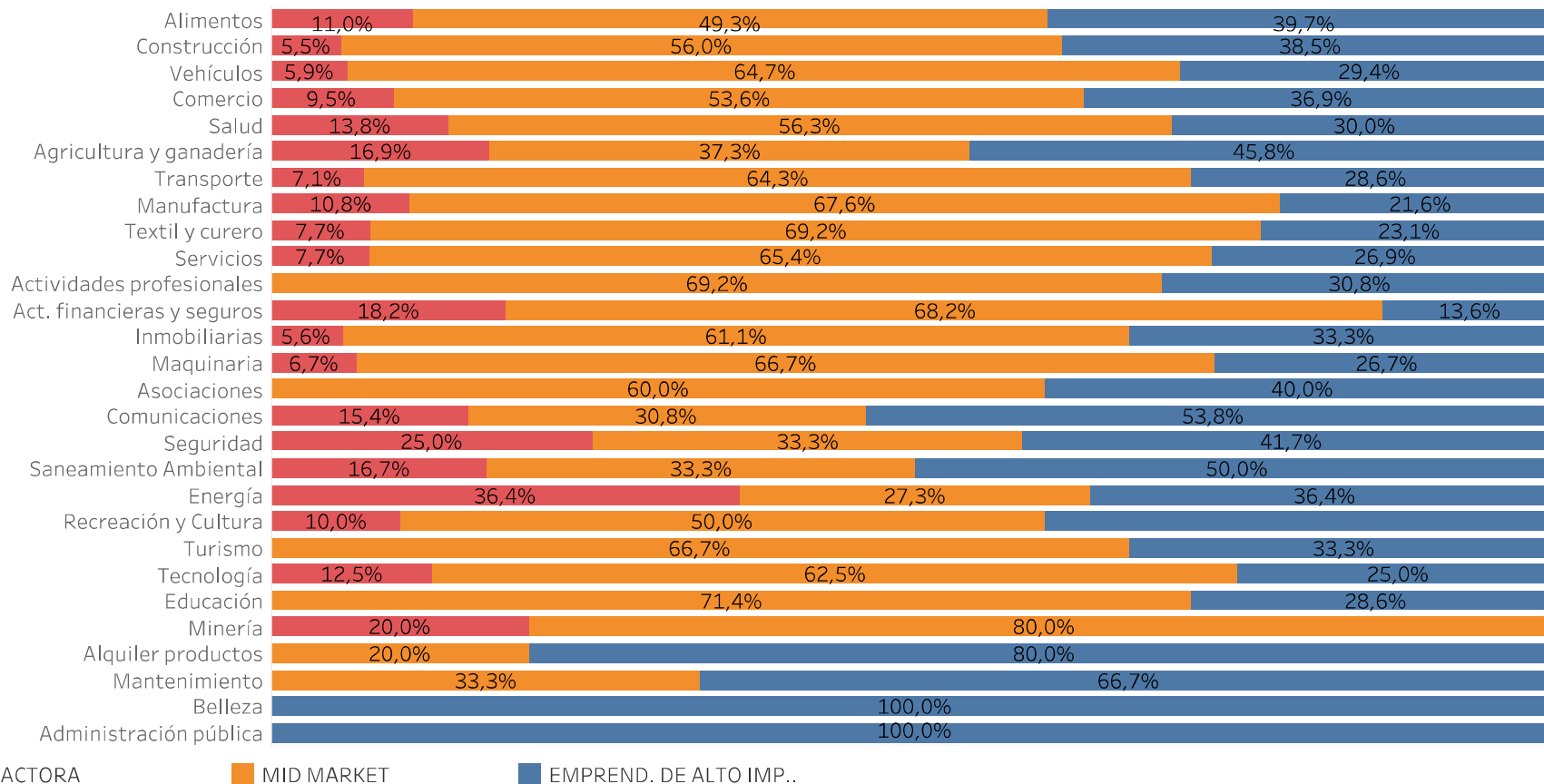
# empresas



**Entender las dinámicas de las tres principales ciudades del departamento será fundamental para poder apoyar a estas empresas**

Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

# Participación de los segmentos por actividad económica



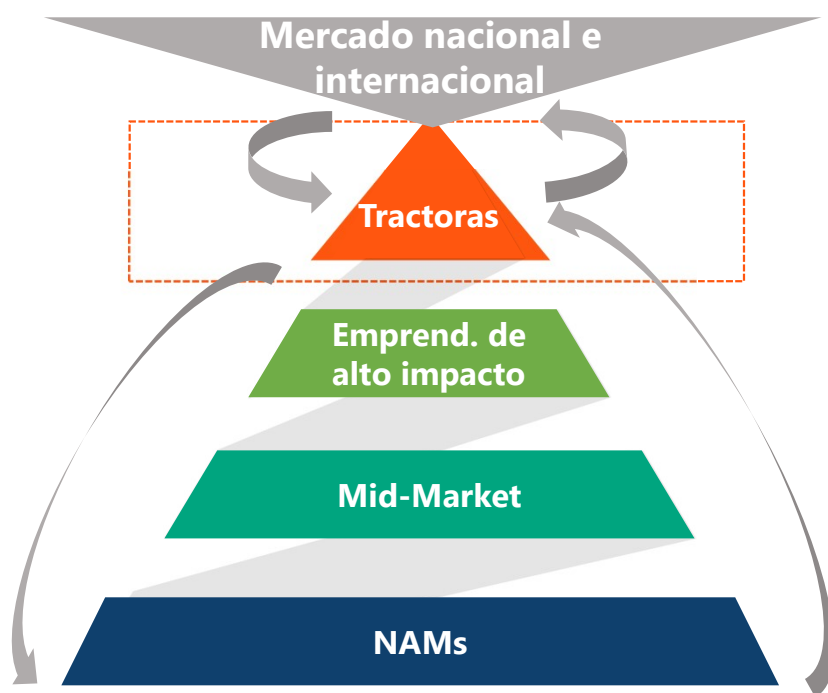
**Gracias a la nueva taxonomía, se hacen explícitas las actividades más relevantes para cada segmento y dónde debería esta unidad empezar a enfocar sus esfuerzos**

Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias



# Empresas Tractoras

# ¿Cómo entender una Empresa Tractora?



**Tamaño:** Explica su impacto económico y su ventaja competitiva en términos de economías de escala, alcance y poder de mercado

**Dotación de recursos y capacidades:** Acumulan masa crítica de recursos, activos y capacidades.

**Conocimiento e información:** Han adquirido un conocimiento superior sobre mercados, tecnologías, regulación

**Reputación y presencia internacional:** Han alcanzado una alta reputación en el mercado que les ha permitido consolidar su trayectoria y tienen presencia internacional



## **Liderazgo:**

- Son empresas que lideran el desarrollo de la región
- Líderes en sectores por ventas o participación de mercado
- Capacidad para crear y organizar un cluster o una red de proveedores
- Fomentan el crecimiento y desarrollo económico
- Son dinamizadoras de la economía
- En su operación y desarrollo arrastran a PYMEs para su crecimiento

**Esta definición delimita las Empresas Tractoras y hace evidente la brecha que aún tienen las tractoras de la región en términos de internacionalización**

# Profundizando en las Empresas Tractoras de la Cámara

## Distribución por actividad económica

|                            |                 |            |
|----------------------------|-----------------|------------|
| Agricultura y ganadería    | \$ 2.315B - 18% | 10 - 11,6% |
| Alimentos                  | \$ 1.813B - 14% | 15 - 17,4% |
| Salud                      | \$ 1.506B - 12% | 11 - 12,8% |
| Energía                    | \$ 1.400B - 11% | 4 - 4,7%   |
| Construcción               | \$ 998B - 8%    | 6 - 7,0%   |
| Comercio                   | \$ 890B - 7%    | 8 - 9,3%   |
| Act. financieras y seguros | \$ 694B - 5%    | 4 - 4,7%   |
| Transporte                 | \$ 630B - 5%    | 3 - 3,5%   |
| Manufactura                | \$ 556B - 4%    | 4 - 4,7%   |
| Vehículos                  | \$ 406B - 3%    | 5 - 5,8%   |
| Seguridad                  | \$ 356B - 3%    | 3 - 3,5%   |
| Saneamiento Ambiental      | \$ 266B - 2%    | 2 - 2,3%   |
| Servicios                  | \$ 254B - 2%    | 2 - 2,3%   |
| Comunicaciones             | \$ 241B - 2%    | 2 - 2,3%   |
| Textil y curero            | \$ 221B - 2%    | 2 - 2,3%   |
| Maquinaria                 | \$ 92B - 1%     | 1 - 1,2%   |
| Inmobiliarias              | \$ 92B - 1%     | 1 - 1,2%   |
| Recreación y Cultura       | \$ 88B - 1%     | 1 - 1,2%   |
| Minería                    | \$ 59B - 0%     | 1 - 1,2%   |
| Tecnología                 | \$ 54B - 0%     | 1 - 1,2%   |
|                            | Ingresos        | # NITs     |

## Top 15 empresas por ingresos

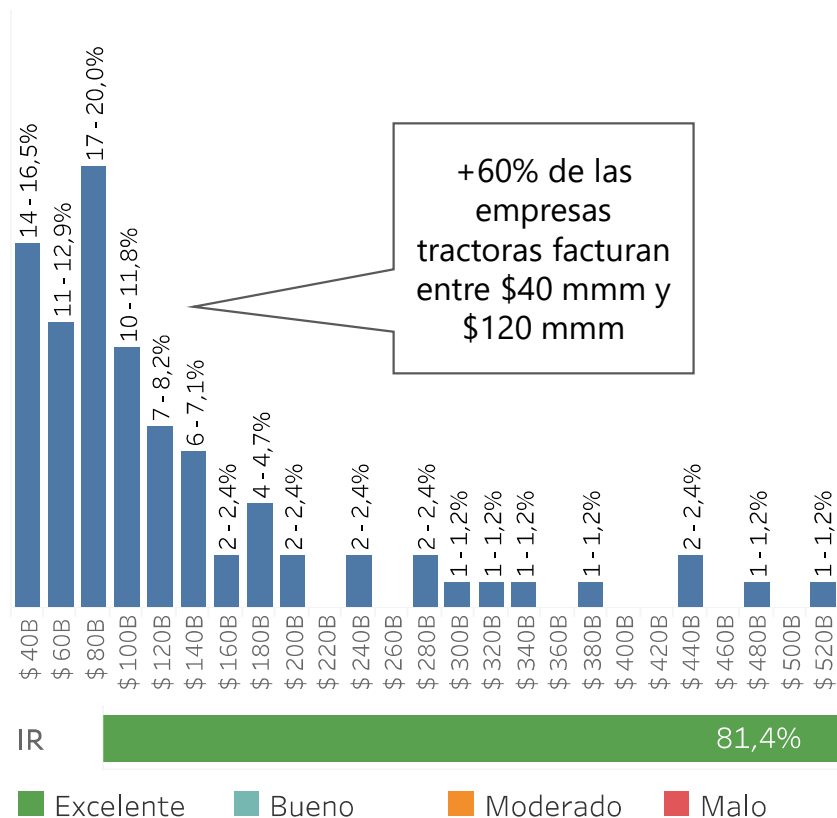
|                                         |                            |                 |
|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A.       | Energía                    | \$ 1.058.539,1M |
| UNION DE DROGUISTAS S.A. UNIDRO         | Salud                      | \$ 537.132,3M   |
| CONSTRUCCIONES MARVAL S.A.              | Construcción               | \$ 537.121,0M   |
| GASEOSAS HIPINTO SAS                    | Alimentos                  | \$ 496.396,6M   |
| INCUBADORA SANTANDER S.A.               | Agricultura y ganadería    | \$ 444.092,8M   |
| CAMPOLLO S.A. EN REORGANIZACIÓN         | Agricultura y ganadería    | \$ 440.871,7M   |
| AGROPECUARIA ALIAR S.A.                 | Agricultura y ganadería    | \$ 387.654,1M   |
| AVICOLA EL MADROÑO S.A.                 | Agricultura y ganadería    | \$ 344.622,2M   |
| OPERADORES LOGISTICOS DE COLOMBIA S.A.  | Transporte                 | \$ 336.466,3M   |
| DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.S.            | Agricultura y ganadería    | \$ 302.488,1M   |
| NEXANS COLOMBIA S.A.                    | Manufactura                | \$ 242.757,9M   |
| COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO S.A.    | Act. financieras y seguros | \$ 218.317,6M   |
| ESCOBAR BUSTOS CARMEN DEL ROSARIO       | Salud                      | \$ 216.009,3M   |
| DISTRIBUCIONES PASTOR JULIO S.A.        | Comercio                   | \$ 199.573,2M   |
| GAS NATURAL DEL ORIENTE SOC. COLOMBIANA | Energía                    | \$ 186.164,5M   |

**El 33% de las principales empresas tractoras participan en la industria de agricultura y ganadería ¿qué implicaciones supone esto para la Cámara?**

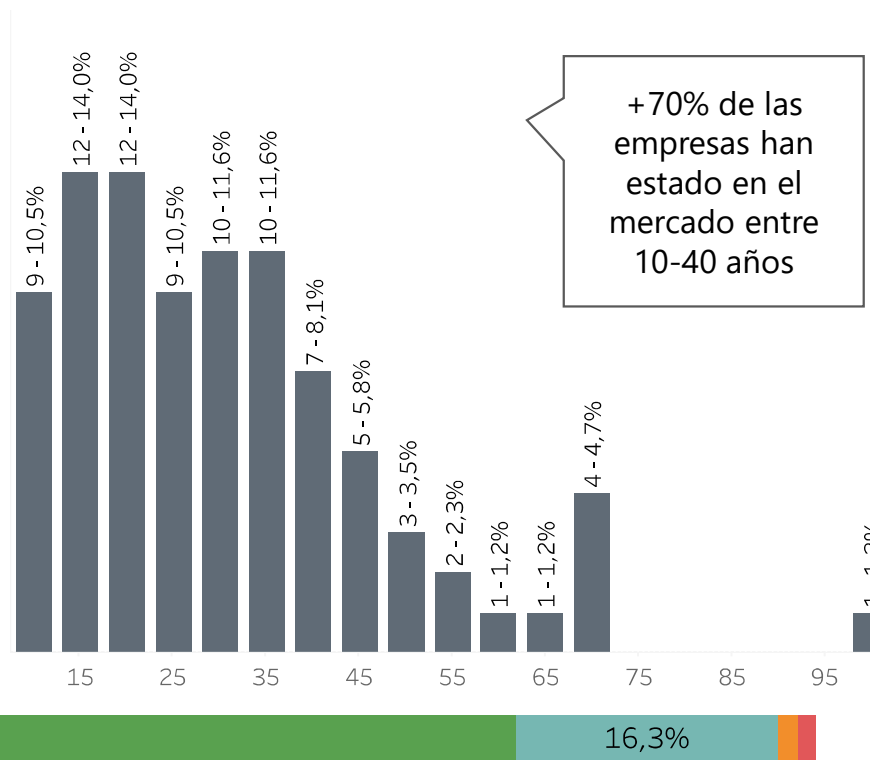
Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

# Profundizando en las Empresas Tractoras de la Cámara

Distribución empresas por ingresos



Distribución empresas por antigüedad



**Estas empresas han alcanzado un nivel de consolidación superior y parecieran estar listas para probar otro mercado/geografía**

Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

## ¿Cómo desde la Cámara podemos aproximarnos a estas empresas?

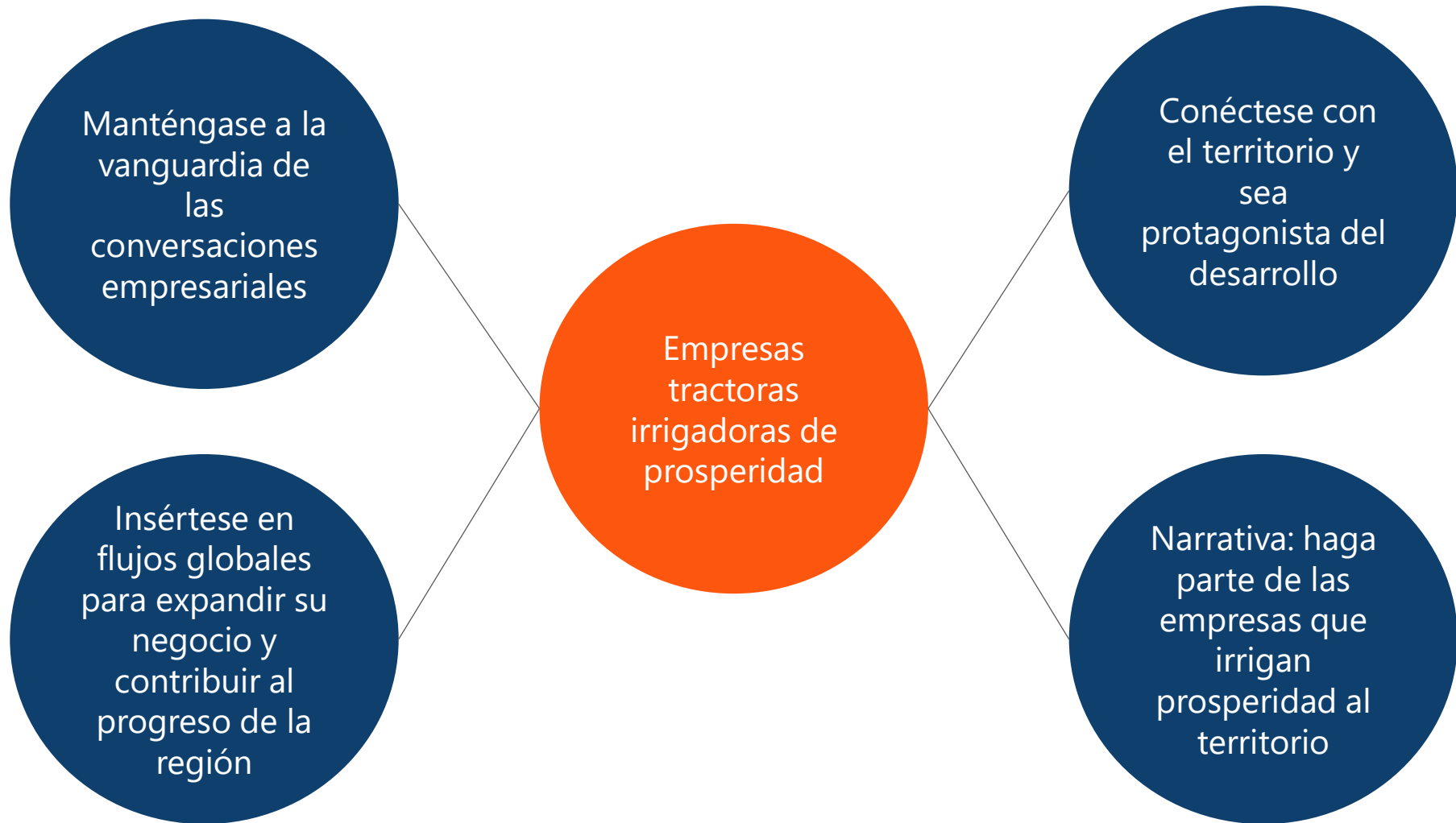
*Entendemos las Empresas Tractoras como aliadas de la Cámara para el desarrollo de la región.*

*Las volvemos protagonistas del progreso, conectándolas con contenido pertinente para su crecimiento*

- **Procesos de internacionalización:** Apoyarlas en sus procesos de internacionalización/flujos globales, desde un conocimiento de los mercados potenciales (regulación, actores clave, dinámicas del mercado, etc.), así como de modelos exitosos de internacionalización.
- **Proyectos de expansión (M&A):** Visibilizar las agendas de crecimiento inorgánico (*brownfield*)
- **Fortaleciendo sus cadenas de valor:** El crecimiento de estas compañías exige elevar los estándares de las empresas más pequeñas que participan en sus cadenas. Cámara y Tractoras son aliadas para el fortalecimiento de estas cadenas.
- **Participación en el territorio** - Fomentar diálogos para vincular esta fuerza empresarial al discurso de prospectiva del territorio

**Se deben aprovechar al máximo las ventajas competitivas del territorio, conectando las Tractoras a la región para que irrigen prosperidad y sean protagonistas del desarrollo**

# Propuesta de Valor Empresas Tractoras





# **Emprendimiento de Alto Impacto**

# Caracterizando los Emprendimientos de Alto Impacto

## Características

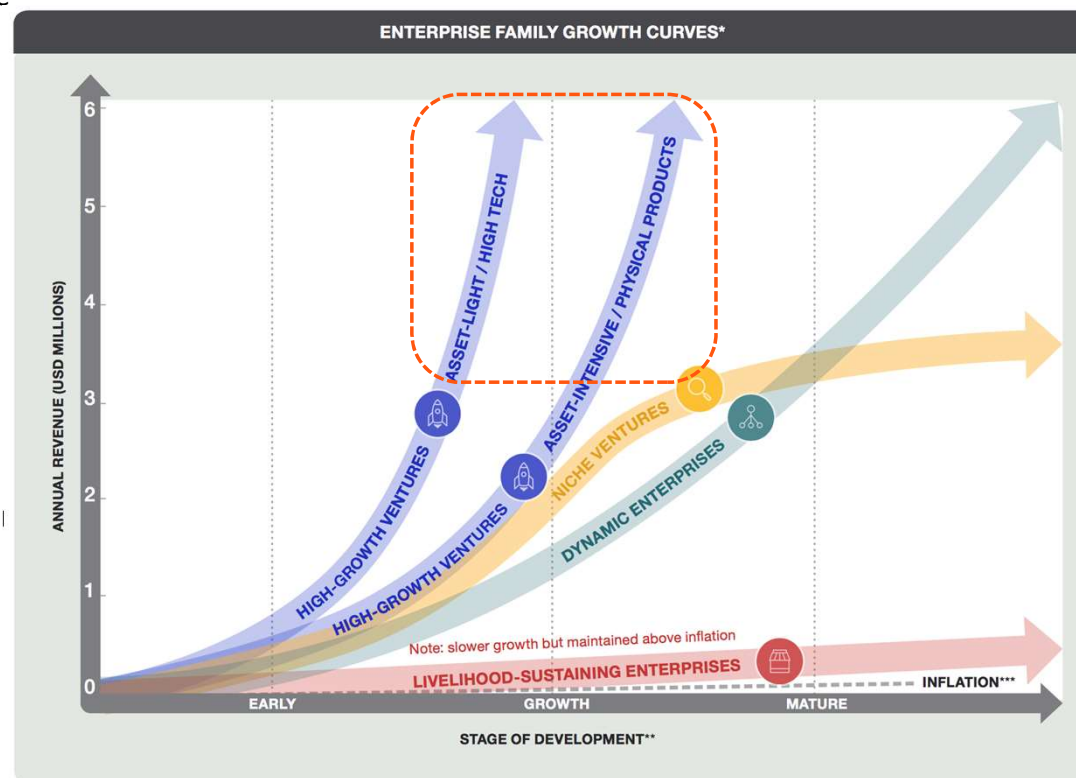
- Crecen de manera rentable, rápida y sostenida y son capaces de lograr un nivel de ventas significativo en un corto tiempo
- Resuelven problemas de manera efectiva
- Se apalancan en tecnología para crecer
- Alta capacidad de escalamiento
- Originadores/pioneros de innovación, productos, servicios y modelos de negocio disruptivos
- Alta tolerancia al riesgo y un deseo de generar un impacto significativo

## ¿Qué rol juegan en la economía?

- Crean nuevos mercados y formas de hacer negocios
- Impulsan la economía, productividad y competitividad
- Prueban y validan modelos de negocio que después pueden ser usados por otras empresas

## ¿Qué desafíos tienen?

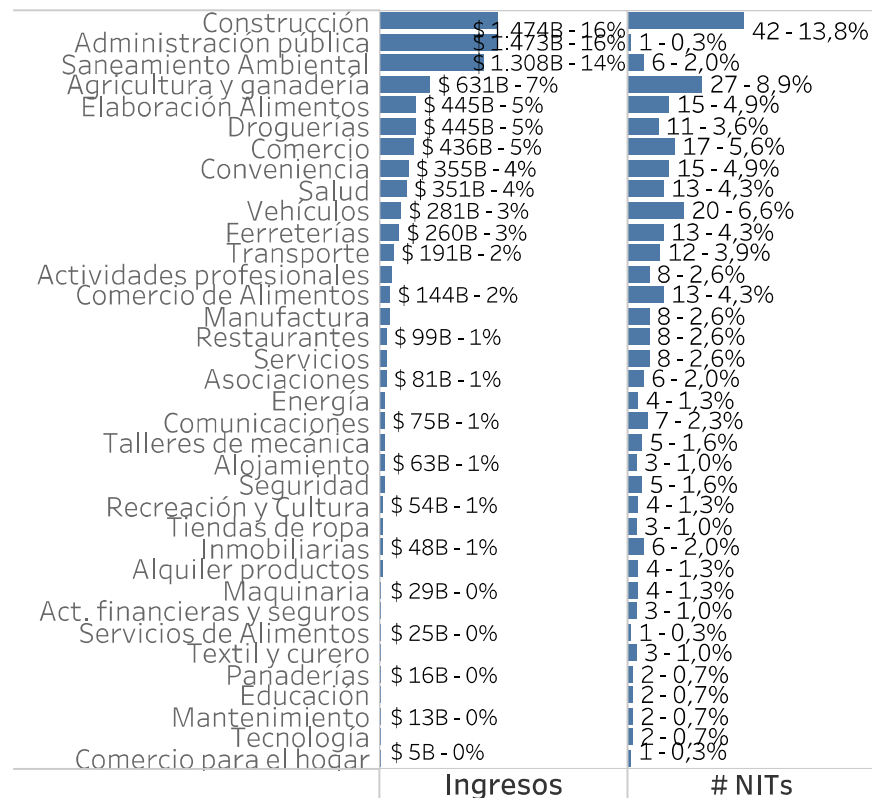
- Brecha de financiación y de capital humano (¿cómo crear equipos que soporten el crecimiento acelerado de estas compañías?)
- Internacionalización
- Entendimiento regulatorio



Fuente: *The Missing Middles*

# Profundizando en Emprendimientos de Alto Impacto de la Cámara

Distribución por actividad económica



Top 15 empresas por ingresos

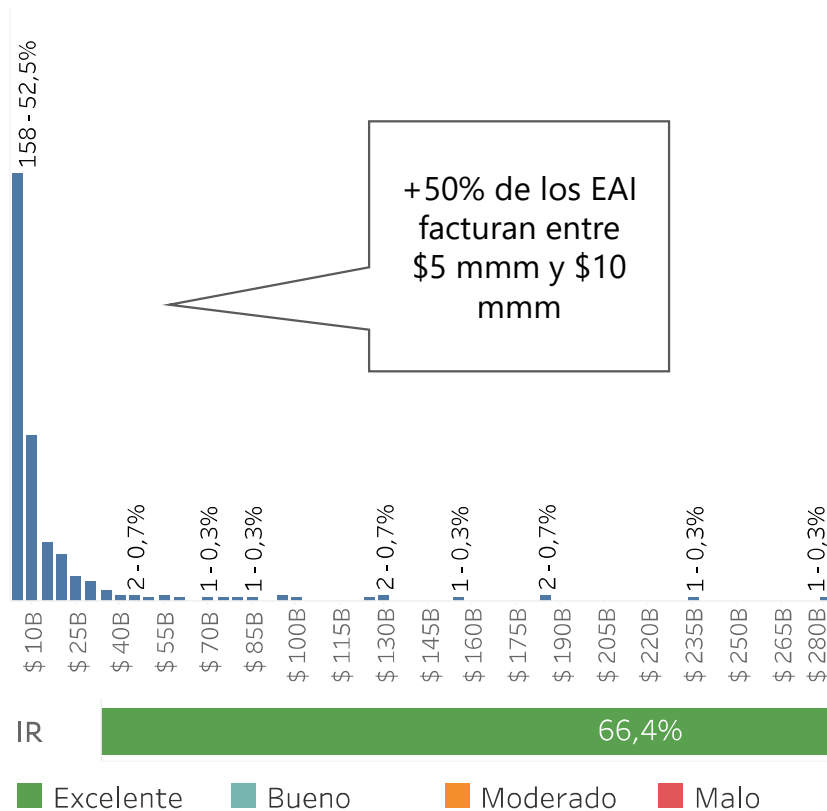
|                               |                    |                 |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|
| COOPERATIVA DE SALUD COMU..   | Administración ..  | \$ 1.472.738,1M |
| VILLALBA GALLARDO JOSE RICA.. | Saneamiento A..    | \$ 1.211.000,0M |
| CONSTRUCTORES C&P S.A.S.      | Construcción       | \$ 687.764,5M   |
| SOLINSA G.C. S.A.S.           | Droguerías         | \$ 283.780,6M   |
| CONCESIONARIA RUTA DEL CAC..  | Construcción       | \$ 236.310,4M   |
| COOPERATIVA DE OPERACION N..  | Agricultura y ga.. | \$ 188.287,0M   |
| BEJARANO ACOSTA ANDRES HU..   | Comercio           | \$ 186.467,7M   |
| CRISTALES SANTANDER S.A.S.    | Ferreterías        | \$ 155.616,7M   |
| PALMAS DEL CESAR S.A          | Elaboración Ali..  | \$ 134.354,6M   |
| CLINICA DE URGENCIAS BUCARA.. | Salud              | \$ 132.110,6M   |
| SUPERMERCADOS MAS POR ME..    | Conveniencia       | \$ 125.715,1M   |
| FUNDACION CARDIOVASCULAR ..   | Salud              | \$ 103.395,7M   |
| REDCOL SAS                    | Actividades prof.. | \$ 99.927,0M    |
| EXPOGANADOS INTERNACIONA..    | Agricultura y ga.. | \$ 95.292,2M    |
| GRUPO DISTRICOMER S.A.S.      | Comercio           | \$ 87.159,8M    |

**Los Emprendimientos de Alto Impacto principalmente se han desarrollado en actividades de servicios. ¿Cómo desde la Cámara podemos aportarles a su crecimiento?**

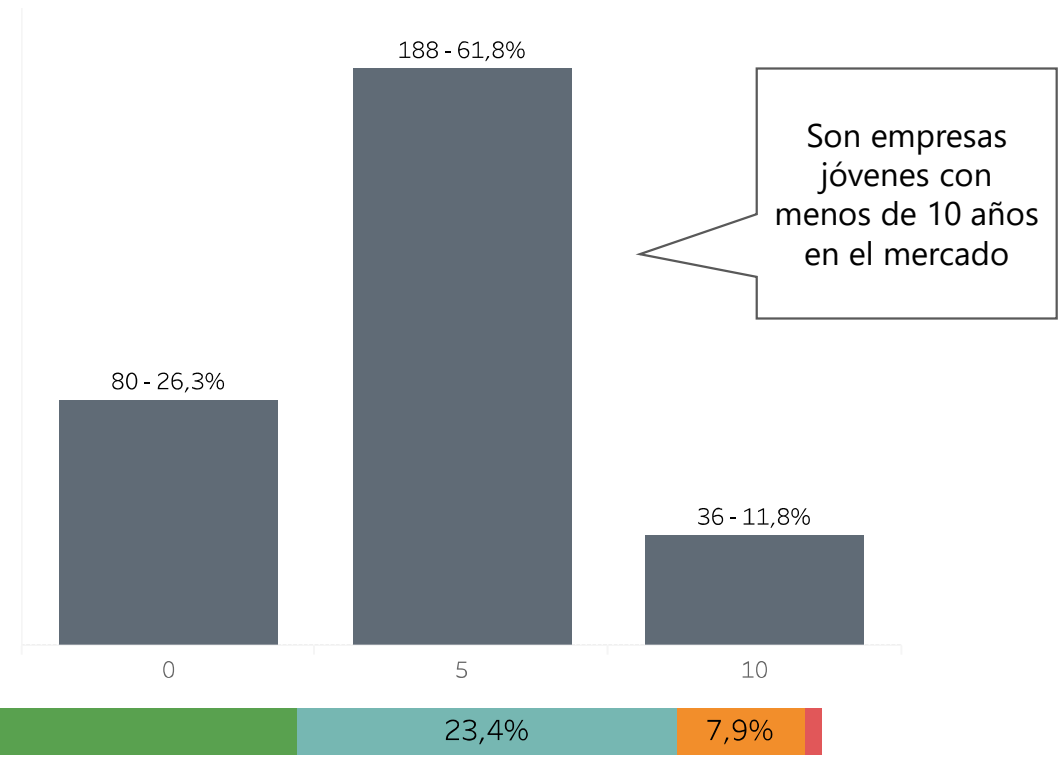
Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron las empresas de las

# Profundizando en Emprendimientos de Alto Impacto de la Cámara

Distribución empresas por ingresos



Distribución empresas por antigüedad



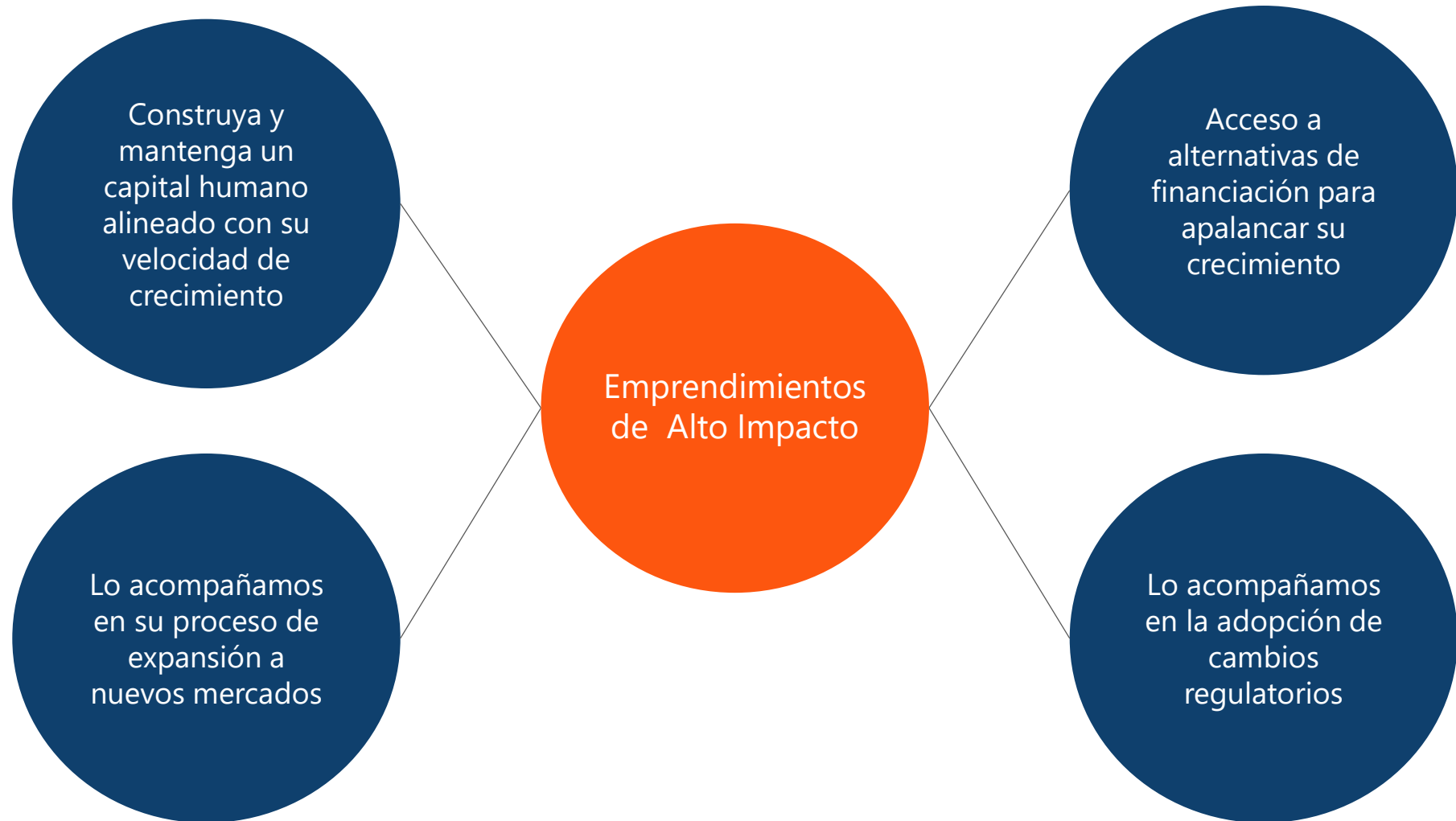
**Tener empresas que en menos de 10 años han alcanzado niveles superiores de ingresos, es una ventaja supremamente importante que debemos potenciar y reclamar**

Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

## ¿Qué podemos hacer desde la Cámara para apoyar este segmento?

- **Acercamiento** - Si bien estas empresas son muy importantes en el territorio, desde la Cámara aún no las hemos profundizado lo suficiente. El primer paso debe ser acercarnos a ellas, conocerlas, entenderlas para enriquecer su propuesta de valor.
- **Densidad empresarial** – Una prioridad en esta unidad debe ser entender cómo densificar empresarialmente la región, con foco en los emprendimientos de alto impacto. Algunas de las preguntas a responder serán: ¿qué ha pasado con los emprendimientos de la región en los últimos 10 años? ¿dónde están? ¿a qué se dedican?. Así mismo, será fundamental empezar a medir el indicador de densidad empresarial.
- **Financiación** - Los temas de financiación juegan un rol muy importante para este segmento, dado que las empresas a pesar de requerir financiación para su crecimiento aún no se encuentran listas para entregar una participación de la compañía. Se deben explorar opciones de financiación bancaria así como productos de deuda convertible en participación. Estos productos resultan beneficiosos tanto para el empresario como para el fondeador porque les permiten conocerse a mayor profundidad, de tal forma que sepan si existe alineación de largo plazo para desarrollar el negocio. Es este caso el restante de la deuda se puede convertir eventualmente en una participación

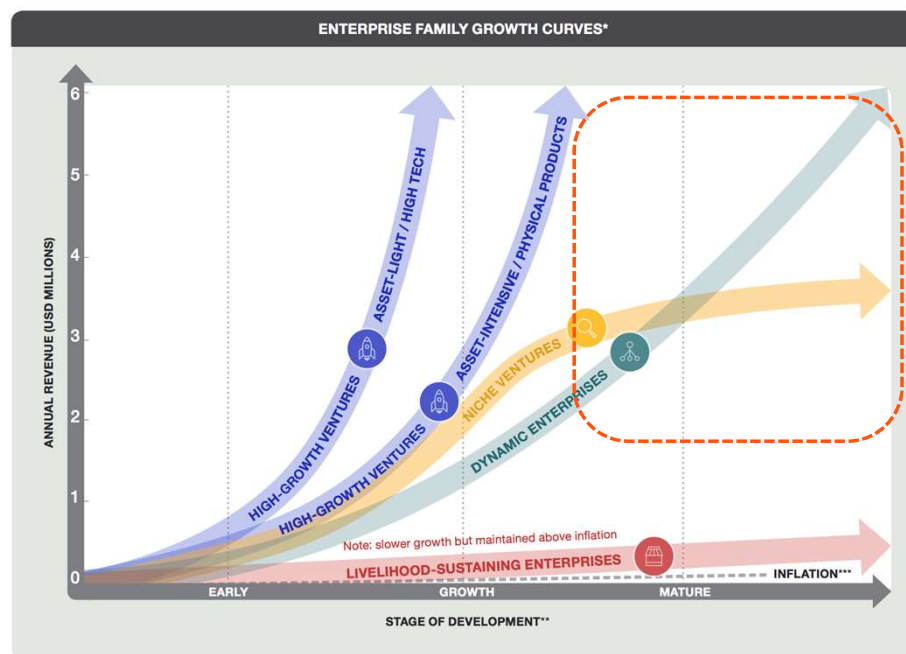
# Propuesta de Valor Emprendimientos de Alto Impacto





# Mid Market

# Caracterizando las empresas del Mid Market



## Características:

- Negocios financieramente saludables y fuertes en activos
- Apalancan su crecimiento con capital propio o buscan financiación de sus proveedores
- Tienen algún grado de sofisticación
- Tienen un equipo directivo ya consolidado
- Son relevantes en la región pero con enorme potencial para crecer (pez grandes de pecera pequeña)
- **Niche Ventures:** crean productos y servicios innovadores dirigidos a un nicho de mercado, para capturar todo el valor que se crea en ese nicho. Si bien se enfocan en nichos especializados tienen alcances geográficos amplios.
- **Dynamic Enterprises:** operan en industrias establecidas, implementan productos ya existentes, modelos comerciales probados y buscan crecer desde la expansión del mercado, tiene un potencial de crecimiento y escalamiento moderado

## ¿Por qué son importantes para la región?

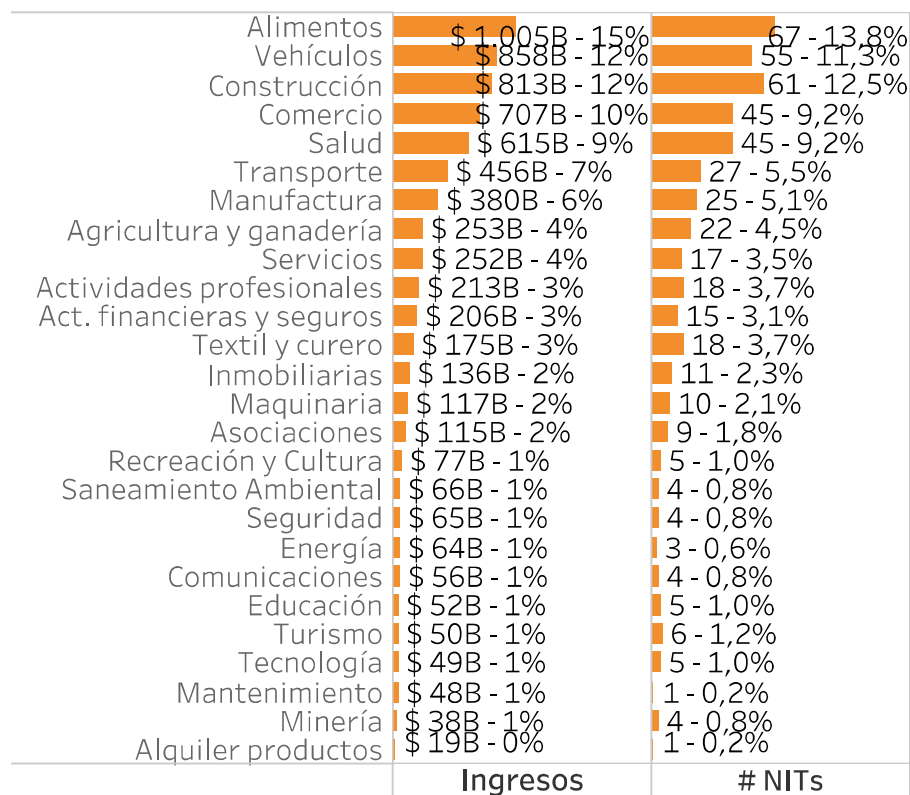
- Generan trabajo y al atender clientes sofisticados son clave para el desarrollo económico de sus territorios.

## ¿Qué desafíos tienen?

- Están desconectadas del sistema financiero; desatendido por banca tradicional
- Fortalecimiento de habilidades gerenciales para soportar el crecimiento de la compañía desde una visión estratégica
- Internacionalización
- Hoy no hay ninguna entidad que verdaderamente entienda al mid market y produzca soluciones pensadas para estas empresas
- Entendimiento regulatorio

# Profundizando en las empresas del Mid Market de la Cámara

## Distribución por actividad económica



## Top 15 empresas por ingresos

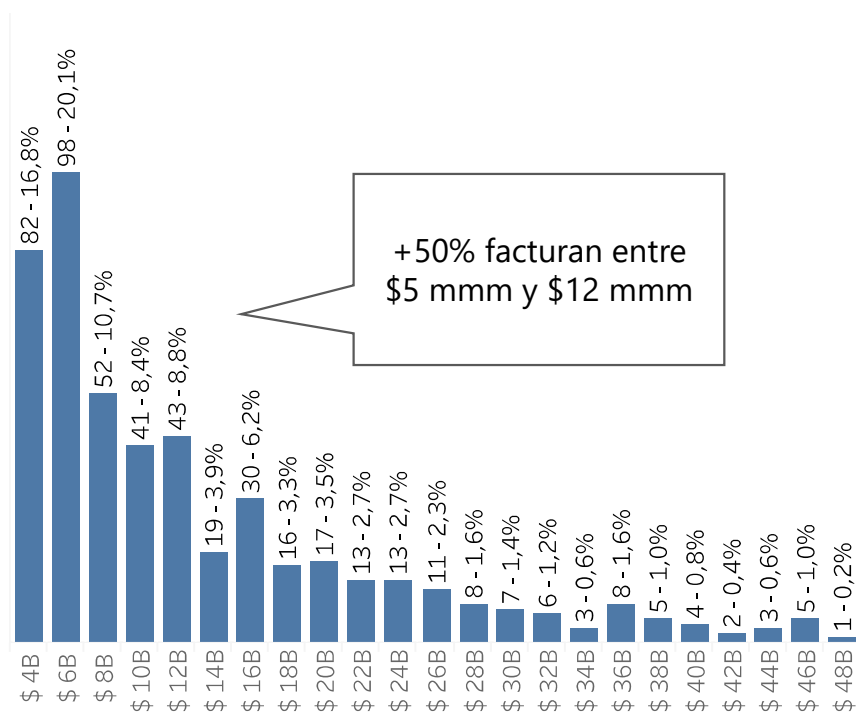
|                               |               |              |
|-------------------------------|---------------|--------------|
| GENTE UTIL S.A.               | Servicios     | \$ 49.529,3M |
| EMPRESA DE SOLUCIONES, SER..  | Mantenimiento | \$ 47.815,8M |
| FRIMAC S.A.                   | Transporte    | \$ 47.055,7M |
| DISTRIBUCIONES GRANABASTO..   | Alimentos     | \$ 47.006,2M |
| ORGANIZACION NACIONAL DE S..  | Comercio      | \$ 46.771,1M |
| CONSTRUCCIONES, DISENOS, ES.. | Construcción  | \$ 46.504,7M |
| FORERO RODRIGUEZ LUIS MIGU..  | Alimentos     | \$ 45.883,6M |
| METROLINEA S.A.               | Transporte    | \$ 45.173,2M |
| FRIGORIFICO METROPOLITANO ..  | Transporte    | \$ 44.788,5M |
| CONSTRUCTORA MARDEL S.A.      | Construcción  | \$ 43.122,4M |
| LA MUELA S.A.S.               | Salud         | \$ 42.770,5M |
| CAMACHO HIGINIO               | Vehículos     | \$ 41.981,2M |
| TRANSPORTES PIEDECUESTA S.A.  | Vehículos     | \$ 41.685,6M |
| CENTRAL MOTOR S.A.S           | Vehículos     | \$ 40.252,0M |
| CENTRAL DE ABASTOS DE BUCA..  | Inmobiliarias | \$ 40.027,9M |

**Si bien el Mid Market es el segmento con mayor diversidad de empresas (487), sus necesidades para crecer son similares**

Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

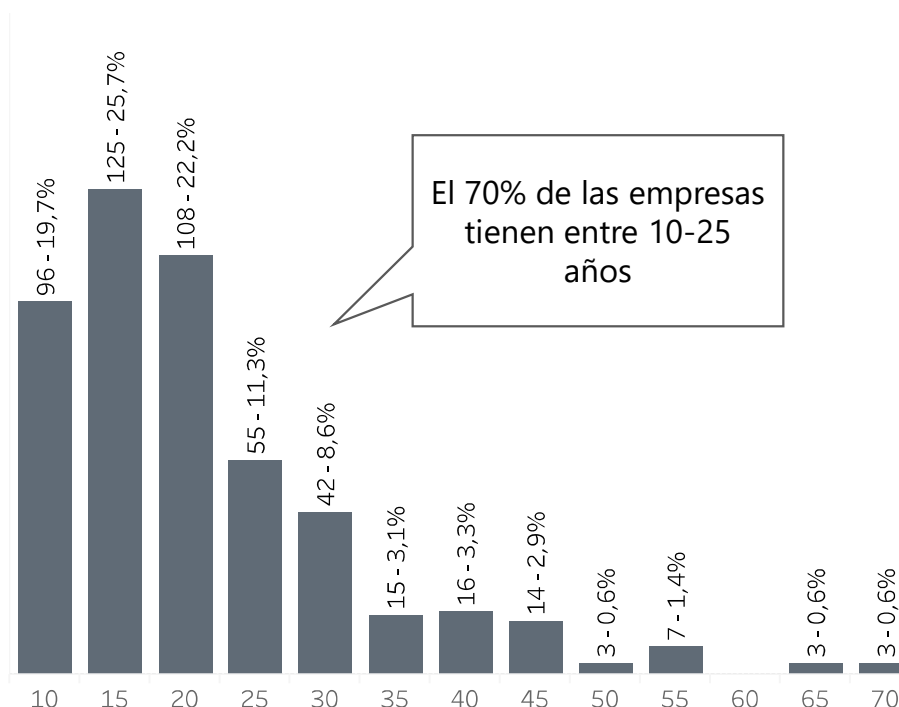
# Profundizando en las empresas del Mid Market de la Cámara

Distribución empresas por ingresos



+50% facturan entre \$5 mm y \$12 mm

Distribución empresas por antigüedad



El 70% de las empresas tienen entre 10-25 años

IR

79,3%

16,4%

Excelente Bueno Moderado Malo

Fuente: CCB. Análisis Upside. B: miles de millones. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

## ¿Cómo desde la Cámara podemos apoyar al Mid Market?

La Cámara debe empezar a crear **contenidos sofisticados y programas relevantes de largo plazo**, donde las empresas del mercado medio sientan que la Cámara los trata con **grandeza y majestad**. Estos contenidos deben desarrollarse alrededor de cuatro grandes temáticas



Alinear los equipos con definiciones y conceptos nítidos de **estrategia organizacional**, para impulsar el crecimiento de las empresas



Acceso a productos **financieros** (estructuración de proyectos, financiación, etc.)



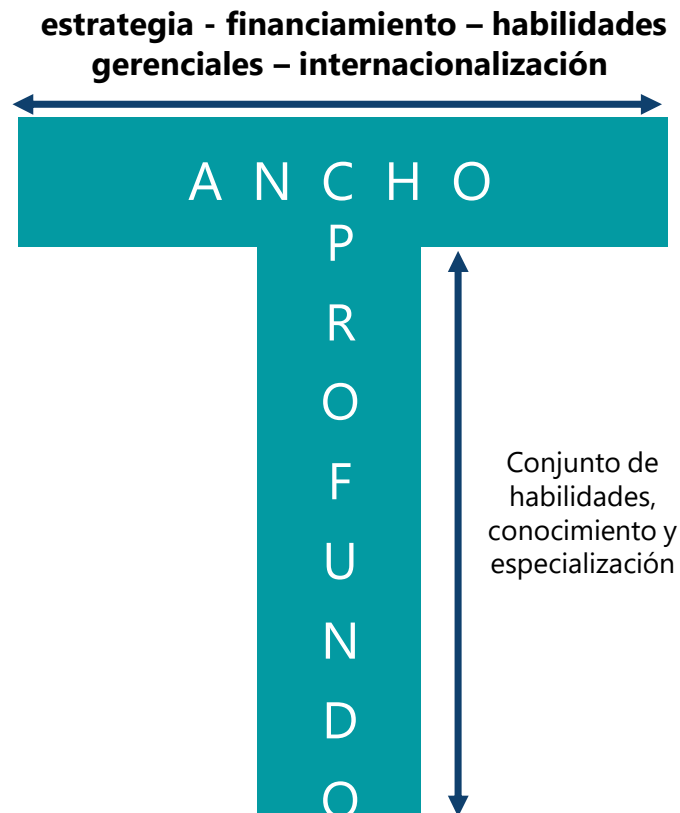
Potenciar las **habilidades gerenciales** (intervenir gerentes)



Procesos de **internacionalización**

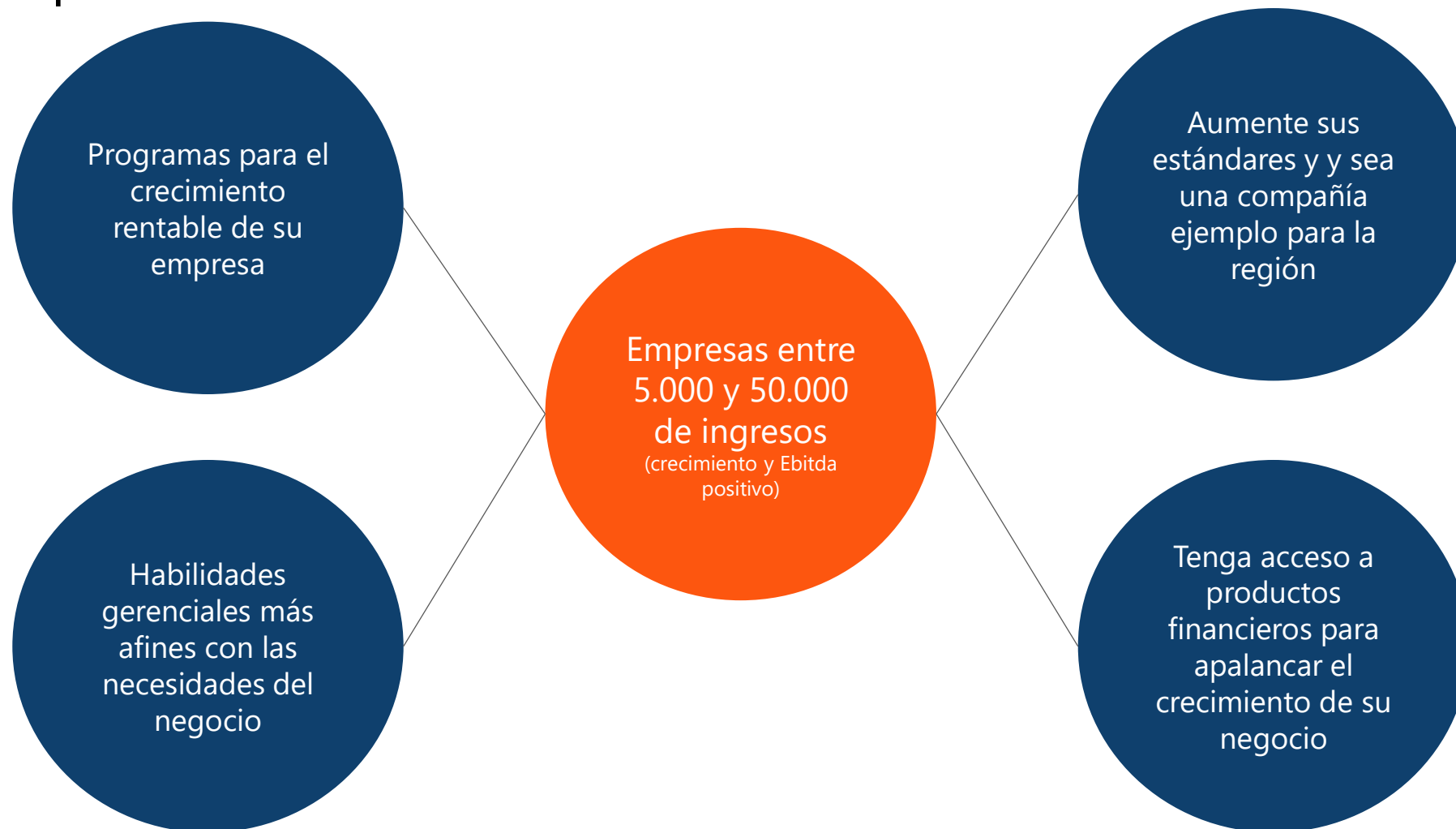
**La Cámara debe generar contenido que le permita conocer, aprender de estas empresas y posicionarse como un referente en este segmento**

# Acercarnos al Mid Market implica especialización y profundización



- Posicionarse bien en el mercado medio requiere que el equipo de la Cámara adquiera conocimiento y experiencia en los diferentes temas a trabajar.
- En cada uno de los temas, la Cámara deberá adquirir un conocimiento profundo
- Estrategia debe ser el eje central por donde se empieza a tener una conversación con las compañías, aquellas que tengan su estrategia clara podrán trabajar en los otros temas, las que no deberán resolver este tema
- El portafolio de productos y contenido para abordar estrategia debe ser tan amplio que debe permitirle a cualquiera de estas empresas consumir algo, desde un artículo, una charla, un evento especializado o una consultoría
- Sobre los 4 temas definidos el equipo debe diseñar múltiples productos de forma que le pueda llegar a todas las empresas del mercado medio, de acá la importancia de no atenderlo solo con consultoría sino también contenidos

# Propuesta de valor



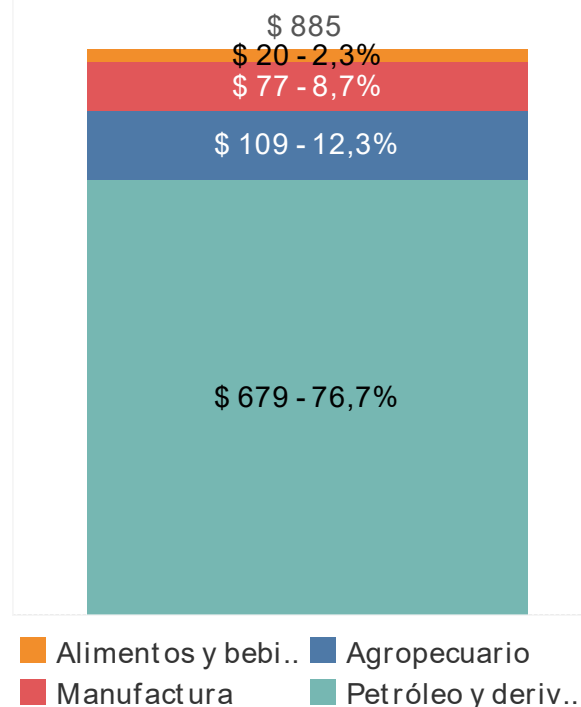
**Siendo la internacionalización  
un tema central para estos  
segmentos, es fundamental re  
enmarcar nuestro  
entendimiento sobre este  
concepto**

# ¿Cómo es el panorama de 'internacionalización' hoy en Santander?

\*Exportaciones - enero-agosto, 2018-2019, miles de dólares FOB

|                    |              |            |           |        |
|--------------------|--------------|------------|-----------|--------|
| Antioquia          | \$ 3.073.182 | 19,4%      | -13,2%    | 2,2%   |
| Cesar              | \$ 2.209.799 | 13,9%      | -5,3%     | 4,6%   |
| Bogotá, D.C.       | \$ 1.661.821 | 10,5%      | -1,7%     | -3,9%  |
| Cundinamarca       | \$ 1.427.540 | 9,0%       | -8,7%     | 9,1%   |
| La Guajira         | \$ 1.079.691 | 6,8%       | -2,8%     | 2,4%   |
| Valle del Cauca    | \$ 1.222.710 | 7,7%       | -9,4%     | -11,6% |
| Bolívar            | \$ 1.057.651 | 6,7%       | 3,3%      | 34,3%  |
| Atlántico          | \$ 864.643   | 5,5%       | 20,5%     | 3,3%   |
| Caldas             | \$ 542.337   | 3,4%       | -10,2%    | 36,5%  |
| Magdalena          | \$ 496.358   | 3,1%       | -26,5%    | 9,2%   |
| Córdoba            | \$ 406.437   | 2,6%       |           |        |
| Huila              | \$ 311.556   | 2,0%       |           |        |
| Risaralda          | \$ 292.150   | 1,8%       |           |        |
| Boyacá             | \$ 255.390   | 1,6%       |           |        |
| Norte de Santander | \$ 264.938   | 1,7%       |           |        |
| Quindío            | \$ 180.854   | 1,1%       |           |        |
| Santander          | \$ 189.934   | 1,2%       |           |        |
| Cauca              | \$ 136.223   | 0,9%       |           |        |
| Nariño             | \$ 79.190    | 0,5%       |           |        |
| Tolima             | \$ 52.971    | 0,3%       |           |        |
| Chocó              | \$ 32.777    | 0,2%       |           |        |
| 2019 (ene-agosto)  |              | % de total | Var 18-19 |        |

Exportaciones por sector - 2018, millones USD/FOB



**Si bien Santander es una de las regiones con mayores crecimientos en exportaciones vs el año pasado, tiene una muy baja participación**

Nota: \*Excluye petróleo y derivados. Fuente DANE. Análisis: Upside

# ¿Cómo es el panorama de 'internacionalización' hoy en Santander?

- **405 empresas exportadoras** de productos no minero energéticos (0,4% de las empresas del departamento)
- **20.481 turistas extranjeros** (corresponden al 3,9% de los turistas que recibe el departamento)
- **2 zonas francas**
- Entre agosto 2018 y julio 2019 la **inversión extranjera** en Santander sumó **US\$33,5 millones**, con tres proyectos provenientes de Estados Unidos y Canadá, principalmente en el sector de servicios financieros y agroindustrial.
- Internacionalización de la economía naranja:
  - En 2018 las exportaciones de economía naranja de Colombia ascendieron a US\$246,2 millones
  - Bucaramanga representa el **7,8% de las exportaciones nacionales de industrias 4.0** (BPO, Software, Salud, Audiovisuales y contenidos digitales, Comunicación Gráfica y Editorial)

**A pesar de que la región ha hecho esfuerzos aún no logra consolidarse como una región 'internacionalizada' y además tiene una visión que se limita a la balanza comercial**

# Entendiendo la internacionalización, más allá de la balanza comercial

Tanto en Empresas Tractoras, Emprendimientos de Alto Impacto y Mid Market, la fortaleza está en actividades de servicios.

Es fundamental entender cómo son los modelos de internacionalización de estas actividades y cómo se miden

## ¿Qué es *internacionalización*?

- 1 Crear una posición propia en un mercado externo.
- 2 Intercambios de conocimientos, capital humano e información con organizaciones globales
- 3 No necesariamente viajan las empresas y sus productos/servicios; pueden viajar negocios, modelos comerciales, *know how*, marcas, buenas prácticas, tecnologías, modelos de negocio, sistemas de distribución, etc.
- 4 Internacionalizar es acerca de probar si un negocio del "core" es rentable en otro alcance regional

**La Cámara debe trascender hacia un entendimiento de internacionalización como flujos globales**

# Referentes de empresas con modelos de internacionalización

## Medellín



- 10% de su capacidad de producción total en EEUU.
- Plantas en EEUU, México, Centro América, Malasia, Perú, Chile



- Presencia directa en Chile
- Produce toallas higiénicas Nosotras en Argentina; +16% de este mercado



- Tiendas en EEUU
- Sistema de transporte en Costa de Marfil y Brasil
- Presencia en EEUU

## Bogotá



Presencia directa en Chile y México



Planta de empaques plásticos en Israel y Turquía



Presencia en Ecuador y Perú

## Cali



Fábrica de dulces en Sudáfrica



Filiales en EEUU, Honduras, El Salvador, Panamá, Rep. Dominicana, España, Perú Ecuador



Operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Rep. Dominicana



Modelo de negocio en México, Brasil, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Costa Rica

## Bucaramanga



**Las empresas de Santander tienen una gran deuda de internacionalización con su región ¿Cómo desde la Cámara las ayudamos a cerrar esta brecha?**

# Referentes de iniciativas para conectar globalmente a empresas



## *Global Initiatives* **U.S. Chamber of Commerce**

Acceso a instituciones multilaterales, gobiernos y coaliciones empresariales internacionales y a conversaciones con organismos de la economía mundial.

### Instituciones Internacionales

- Diálogos con formuladores de políticas del G20 y G7
- Desarrollo de iniciativas con el FMI y el Banco Mundial
- Temáticas:
  - Economía
  - Tecnología
  - Diversidad
  - Comercio e inversión internacional

### Coalición Empresarial Global (B20)

- Liderar respuesta empresarial a políticas acordadas en el G20
- Representa intereses empresariales
- Contribuyen desde su visión, a la agenda del G20 (comparten ideas, información, recursos)

### Eficiencia y sostenibilidad de recursos

- Diálogo ente formuladores de políticas, partes interesadas y el sector privado, para promover el crecimiento económico global, simultáneamente velando por un uso eficiente de los recursos naturales
- Temas:
  - Manufactura
  - Logística global
  - Construcción y desarrollo urbano
  - Uso de la tierra y agroindustria
  - Gestión de datos
  - Financiamiento

**¿Cómo volver a estas  
empresas protagonistas de su  
región?  
¿Qué narrativas contar?**

# Revista Acción de CCC: un referente de historias de éxito empresariales

## Cracks digitales 2025

Los emprendedores digitales de Cali apuntan alto en sus aspiraciones por convertirse en el nuevo unicornio colombiano. Con modelos de negocio innovadores, perciben un futuro prometedor en las grandes ligas del emprendimiento digital.



para el concesionario. De otras compañías del sector han conversado en sus alcances la solución en a consultas legales y atención, por ejemplo, cuando se renovan el SOAT o en qué fecha es conveniente realizar el cambio de aceite.



### Este unicornio es nuestro

La actividad emprendedora se relaciona directamente con los valores sociales de una comunidad y con los atributos individuales de los emprendedores. Por eso, en la Cámara de Comercio de Cali estamos seguros de que no fue fortuito que Rappi, el primer unicornio colombiano valorado en más de US 1.000 millones, tuviera

a dos caleños entre su equipo de fundadores. Los vallecaucanos tenemos una larga tradición emprendedora, un tejido empresarial y cultural ampliamente diverso que, sumada a la visión internacional construida de la mano de las multinacionales que hace años se afincaron y continúan llegando al departamento, nos brindan la materia prima ideal para impulsar más emprendimientos de alto impacto, capaces de detonar el crecimiento de la región.

## Top 5 de los emprendedores de alto impacto en los programas de CCC



**Sergio Garzón**  
Gerente de Confecciones Meicy  
Economista y administrador de empresas con maestría en finanzas. 10 años de experiencia en la empresa.  
Valle Impacta versión 5

### Beneficios del programa

"Soy un fan del programa porque nos habilitó para quitarnos la venda sobre lo que podíamos llegar a ser. En el proceso de acompañamiento desarrollamos un pitch comercial, cambiamos nuestra imagen de comunicación y las herramientas de ventas, rediseñamos la imagen en el canal de e-commerce y, a finales de este año, lanzaremos en el mercado de Estados Unidos".

### Habilidades fortalecidas

"Algo que teníamos muy olvidado era el networking y en Valle Impacta logramos fortalecer esa habilidad porque salimos de los temas de producción y del trabajo comercial con los clientes a relacionarnos con otros colegas. Con el programa también generamos una disciplina estratégica que te permite llegar a otro nivel, trazarte metas muy superiores y buscar su cumplimiento".





# Caso para la acción

# Caso para la acción



1. Estructurar planes de visitas, acercamiento, interacción, relacionamiento con estas empresas:
  - ¿Qué desafíos tienen?
  - ¿Sobre qué queremos saber de ellas?
  - ¿Cuál es su agenda de crecimiento?
2. Recopilar y difundir historias y narrativas de éxito de estas empresas
3. Construir hoja de vida de cada una de las empresas, documentando toda la información relevante de éstas y de nuestras intervenciones, con el fin de tener trazabilidad de sus trayectorias
4. Entender modelos de internacionalización de servicios, explorar mercados potenciales para estas empresas, y entender cómo medir la internacionalización
5. Desde un entendimiento de las circunstancias de las empresas, empezar a generar contenido probando distintos productos. No necesariamente todo el contenido debe ser desarrollado internamente, debemos conectar a las empresas con el contenido más pertinente para ellas.



# Territorios Empresariales

- + *Escogencias de la unidad del negocio*
- + *Contexto de la región*
- + *Caracterizando las NAMs*
- + *Comunidades de Excelencia*



Enmarcando el ¿para qué? de la unidad de Territorios Empresariales

Utilizar los **activos empresariales** de la  
región para el **cierre de brechas**  
económicas, sociales y ambientales

# Planteamiento Estratégico Básico

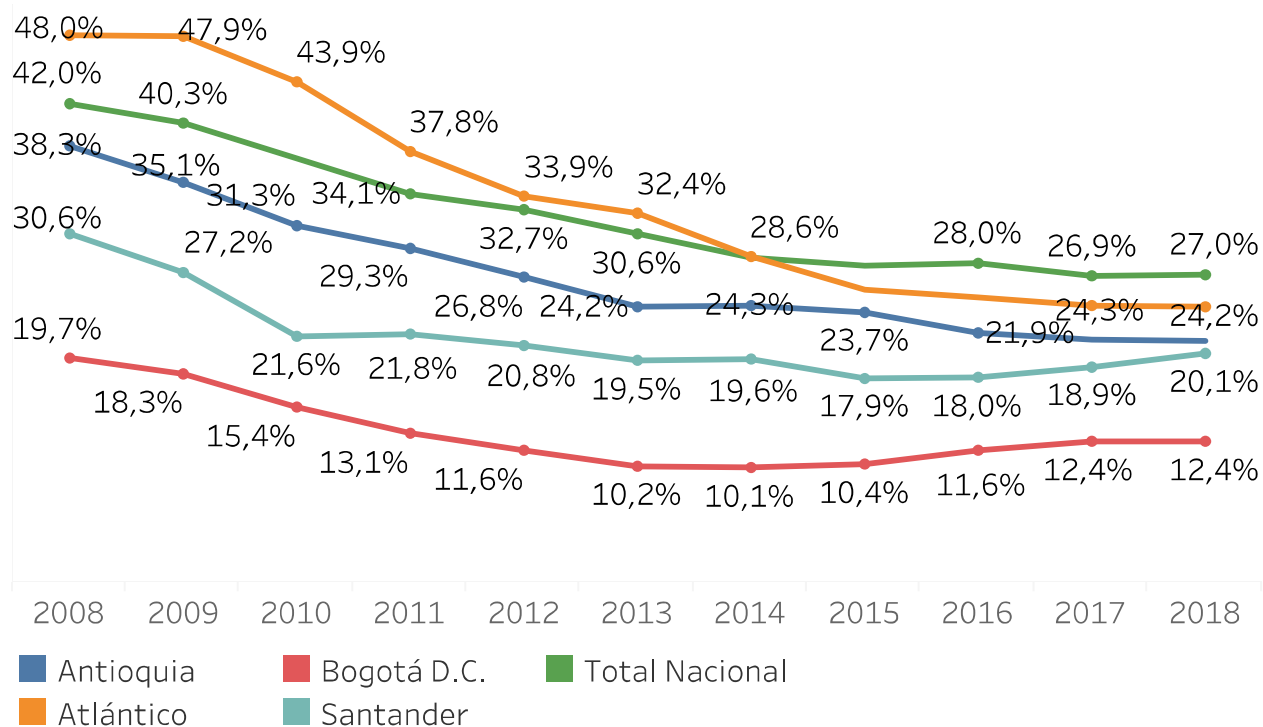
| Dimensión                                                             | Escogencias                                                                     | Implicaciones                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Negocio</b> (¿Donde reside el valor?)                    | <b>Integrador</b>                                                               | Ponemos a disposición de estas empresas, plataformas, herramientas, soluciones de acceso                                                                                                                      |
| <b>Posicionamiento Esencial</b> (¿A qué le juega?)                    | <b>Acceso</b>                                                                   | Habilitamos el acceso de estas empresas a herramientas que las ayuden en sus desafíos de productividad. Permitimos que todos lleguen a nuestro producto empaquetando soluciones/herramientas de productividad |
| <b>Disciplina de mercado</b> (¿Qué debe hacer sistemáticamente bien?) | <b>Excelencia operativa</b>                                                     | Un producto masivo implica tener un modelo altamente estandarizado y consistente.                                                                                                                             |
| <b>Alcance</b>                                                        | <b>Sectorizado</b>                                                              | Creamos productos masivos para sectores en particular. Se siente cercano y a la medida pero es el mismo producto para muchos (comunidades de excelencia por sector)                                           |
| <b>Foco de Mercado</b>                                                | Negocios de acumulación media, pequeñas, micro de sectores tradicionales, Pymes |                                                                                                                                                                                                               |



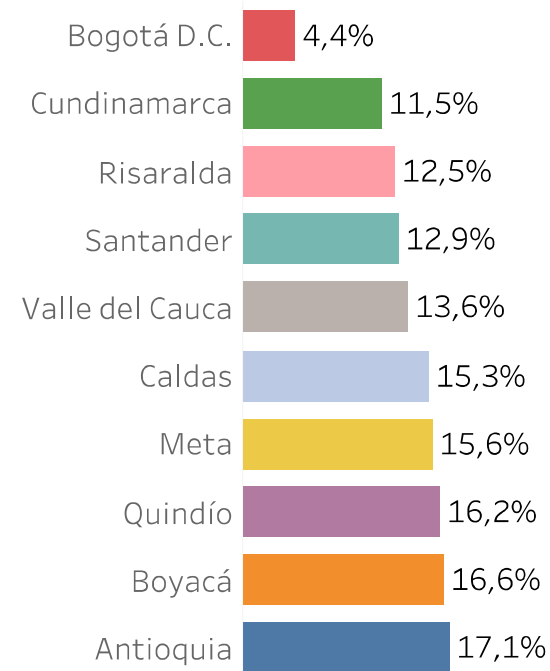
# Contexto de la región

# Pobreza monetaria y pobreza multidimensional

Evolución Índice Pobreza Monetaria  
%



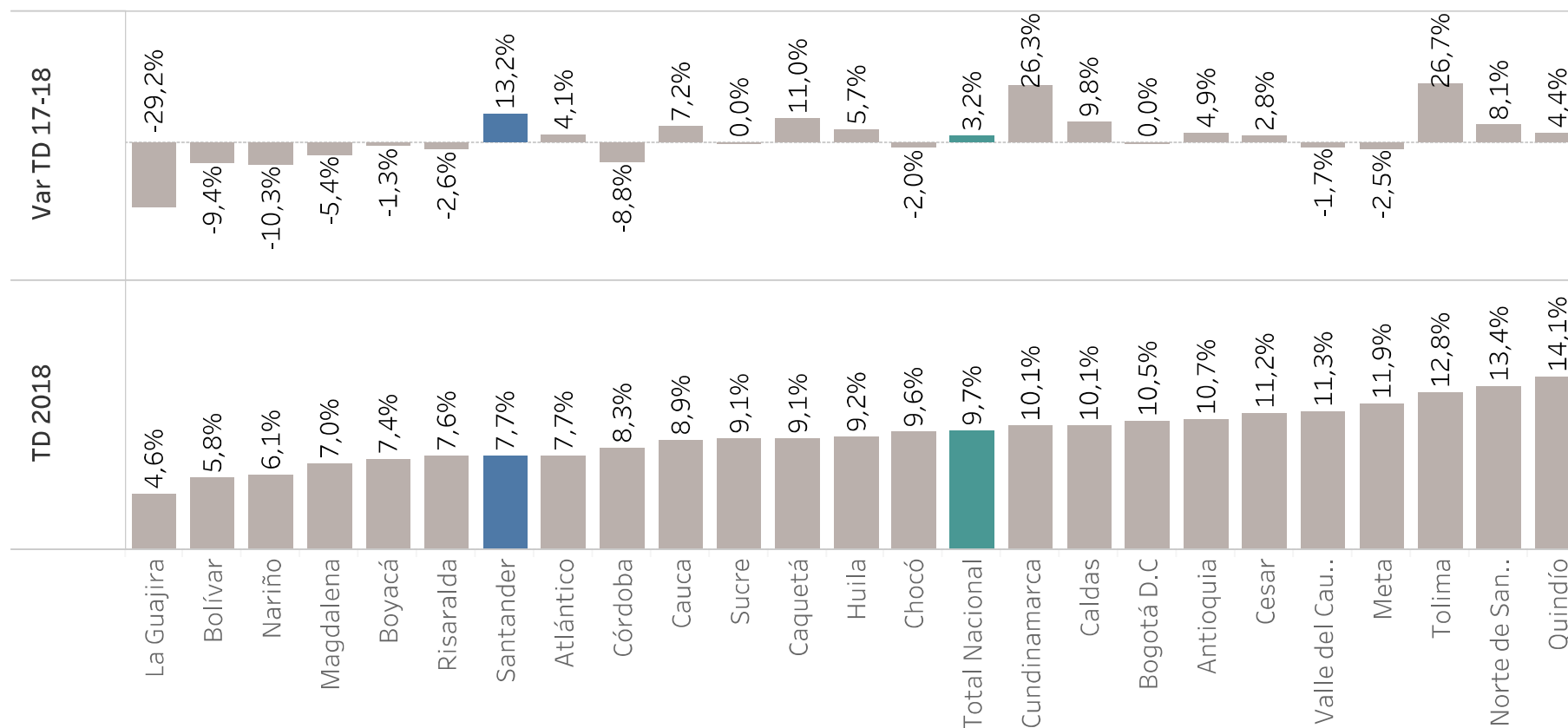
Índice Pobreza Multidimensional  
%, 2018



**¿Cómo desde la Cámara potenciamos la ventaja que tiene Santander de ser uno de los departamentos con más bajos niveles de pobreza?**

Fuente DANE. Análisis Upside.

## Tasa de desempleo por departamento

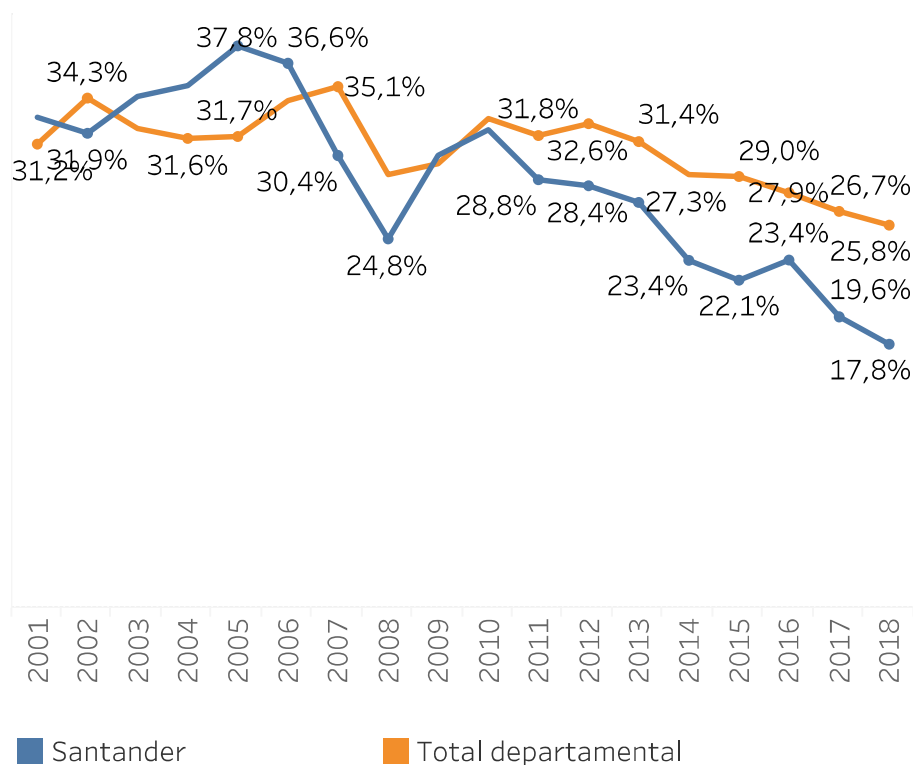


**En una región que empieza a tener señales de un fortalecimiento económico, es vital que la Cámara asuma un rol mucho más activo de acompañamiento a sus empresarios**

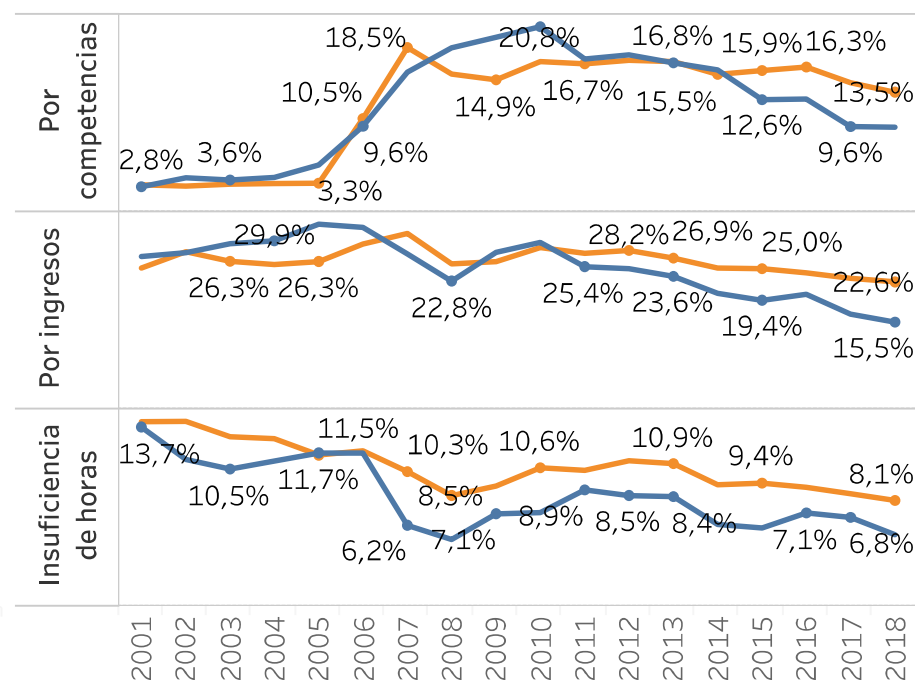
Fuente DANE. Análisis Upside.

# Niveles de subempleo

Tasa de subempleo subjetivo



Empleo inadecuado por competencias y por ingresos



**El decrecimiento en los niveles de subempleo es otra señal del fortalecimiento económico y social de la región**

Fuente DANE. Análisis Upside.



# Caracterizando las NAMs

# Caracterizando los Negocios de Acumulación Media



- Tienen un enorme desafío de productividad
- Alta participación en actividades rurales
- El dueño es experto en su oficio y con su familia atiende un negocio tradicional
- Expertise en el oficio pero no en la administración del negocio
- El tamaño del negocio no ha cambiado en mucho tiempo
- Manejo de efectivo
- No hay control sobre el inventario
- Pobre asignación de funciones y responsabilidades
- Desinformación y percepción negativa sobre tramites y requisitos
- Son muy relevantes en el tejido empresarial de una región, pues son grandes generadores de empleo

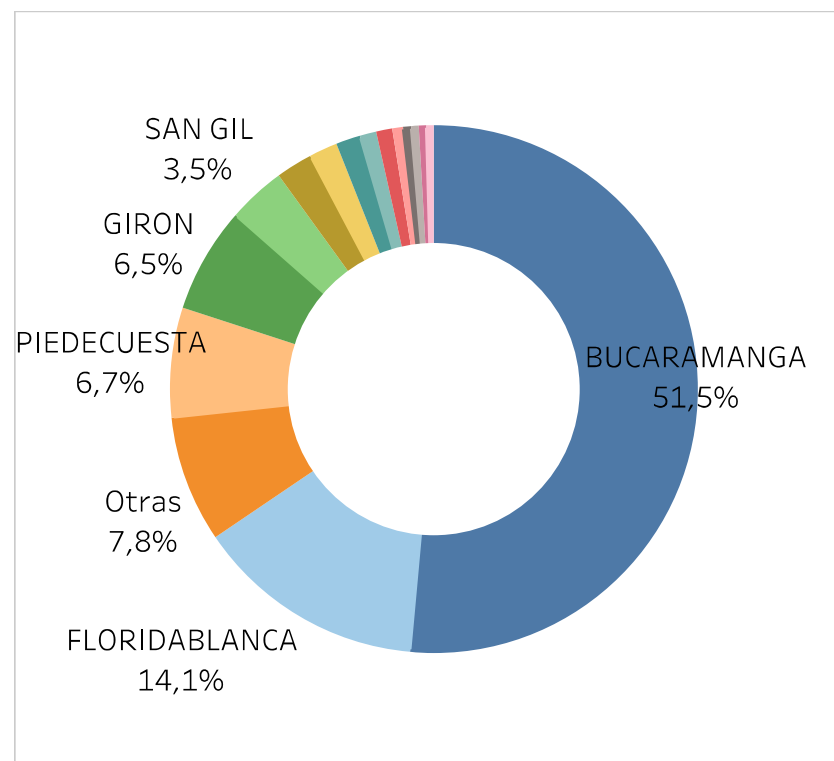
**La intervención en Negocios de Acumulación Media se debe centrar en aumentar su productividad**

## ¿A qué tipo de empresas nos dirigimos desde esta línea?

Territorios empresariales, formales, productivos y sostenibles

|                          |                   |                          |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| NAM                      | 103.644<br>99,2%  | \$ 8.048.251M<br>21,8%   |
| MID MARKET               | 487<br>0,5%       | \$ 6.886.198M<br>18,6%   |
| EMPREND. DE ALTO IMPACTO | 304<br>0,3%       | \$ 9.070.701M<br>24,6%   |
| TRACTORA                 | 86<br>0,1%        | \$ 12.931.076M<br>35,0%  |
| Total general            | 104.521<br>100,0% | \$ 36.936.226M<br>100,0% |
|                          | # NITs            | Ingreso Consolidado      |

Distribución NAMs por ciudad

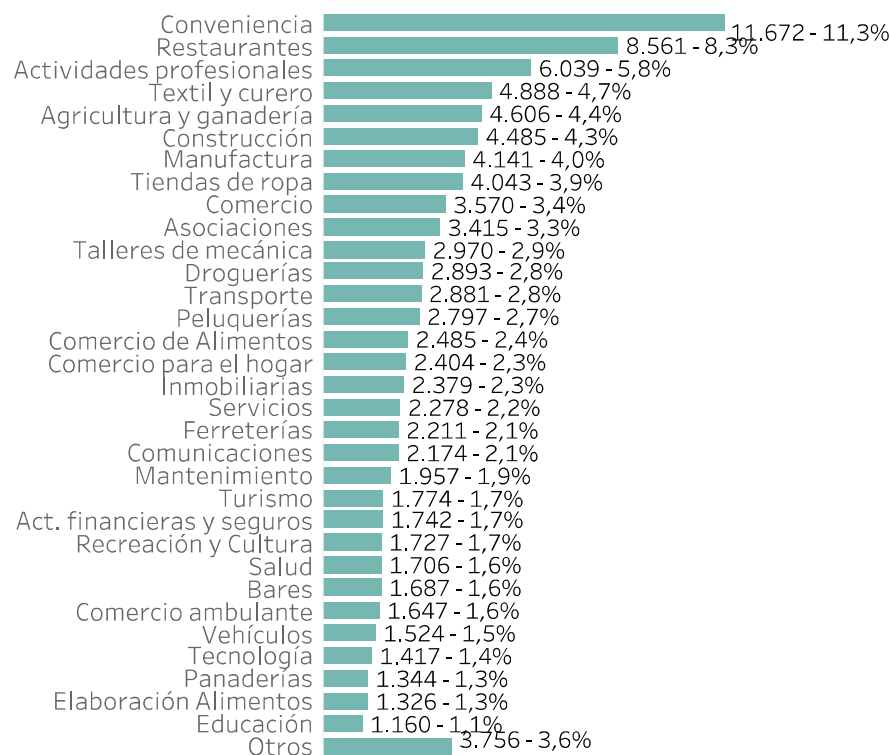


**Esta unidad de negocio debe tener como foco las regiones, trabajando muy de cerca con el área de regionalización**

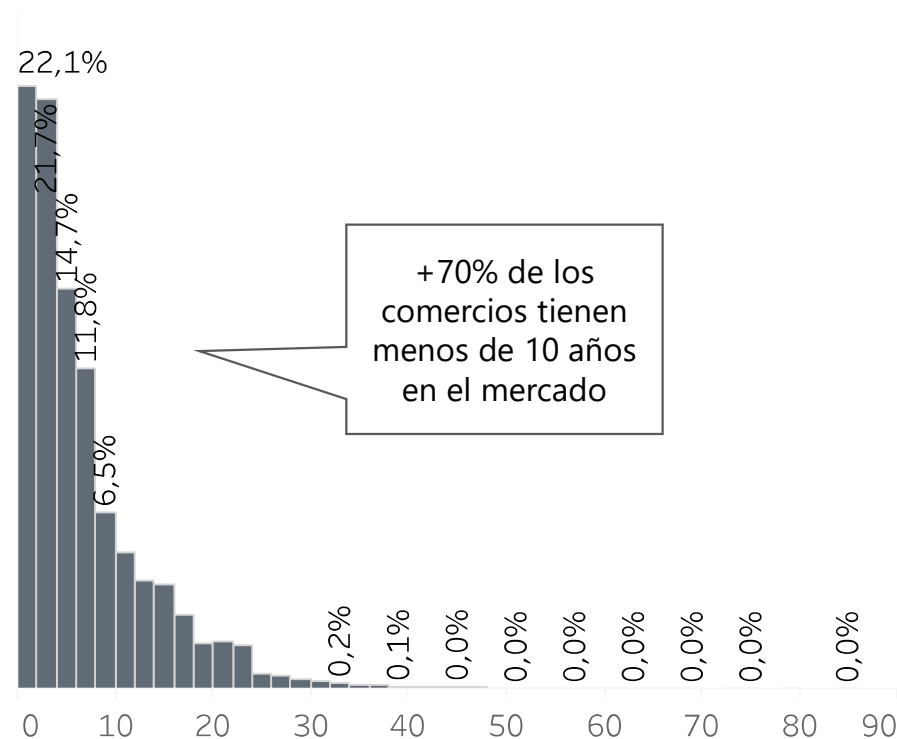
Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

# Distribución NAMs por actividad económica y antigüedad

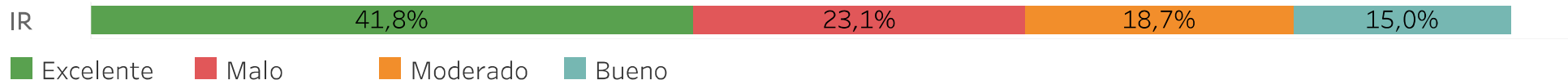
## Distribución NAMs por actividad económica



## Distribución NAMs por antigüedad

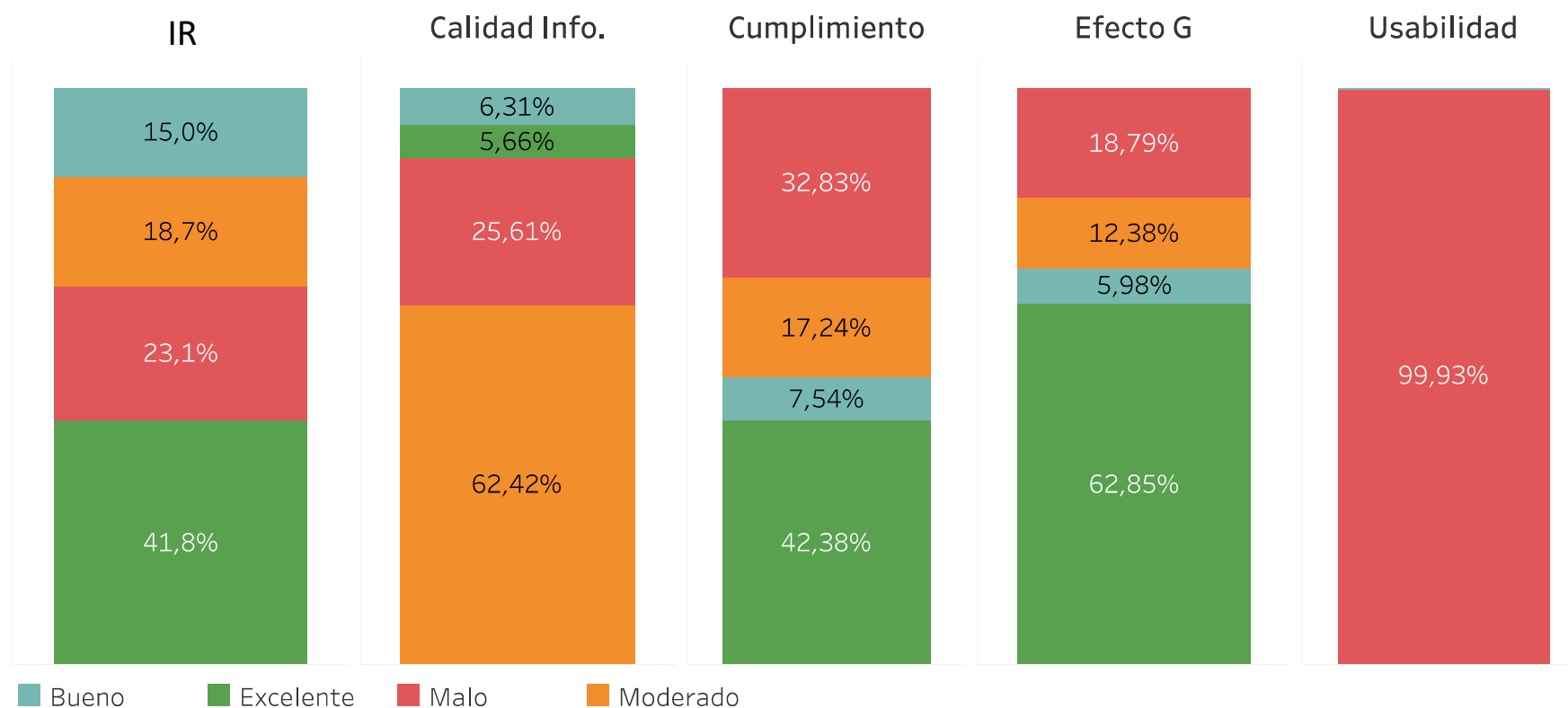


+70% de los comercios tienen menos de 10 años en el mercado



Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

## ¿Cómo es la relación de las NAMs con la Cámara?

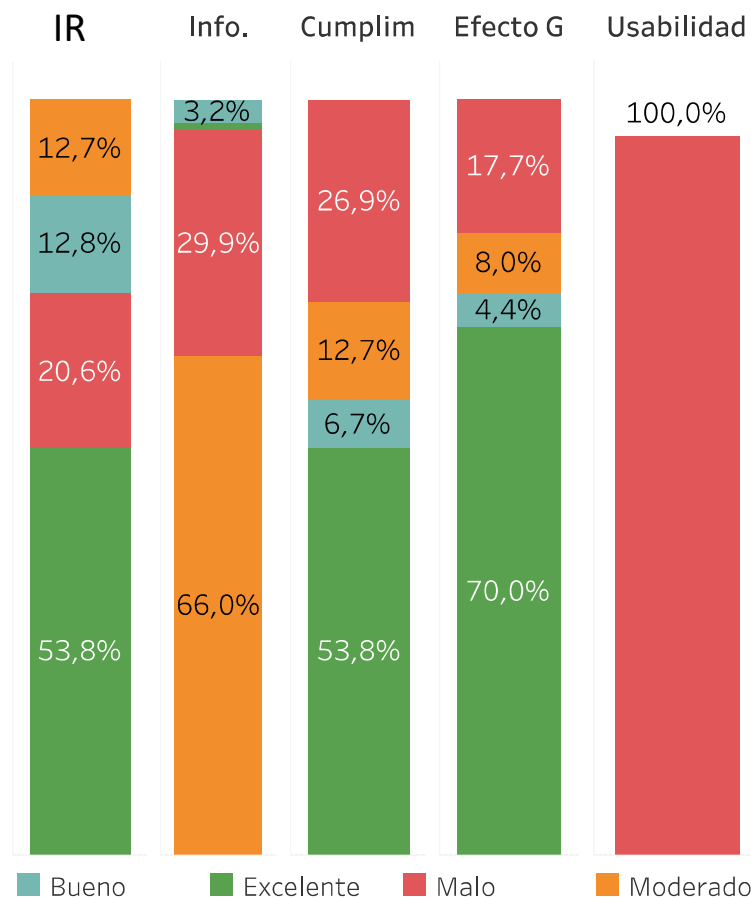


Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

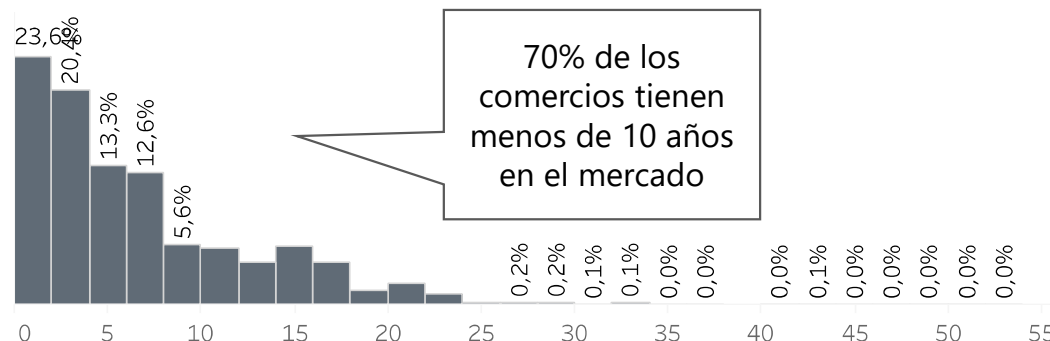
# Caracterizando los comercios de Conveniencia



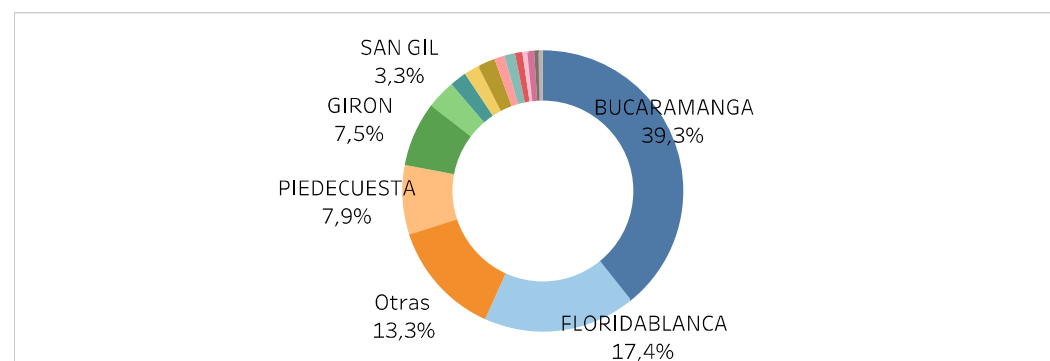
**11.672**  
comercios  
(11,3%)



Distribución por antigüedad



Distribución por ciudad

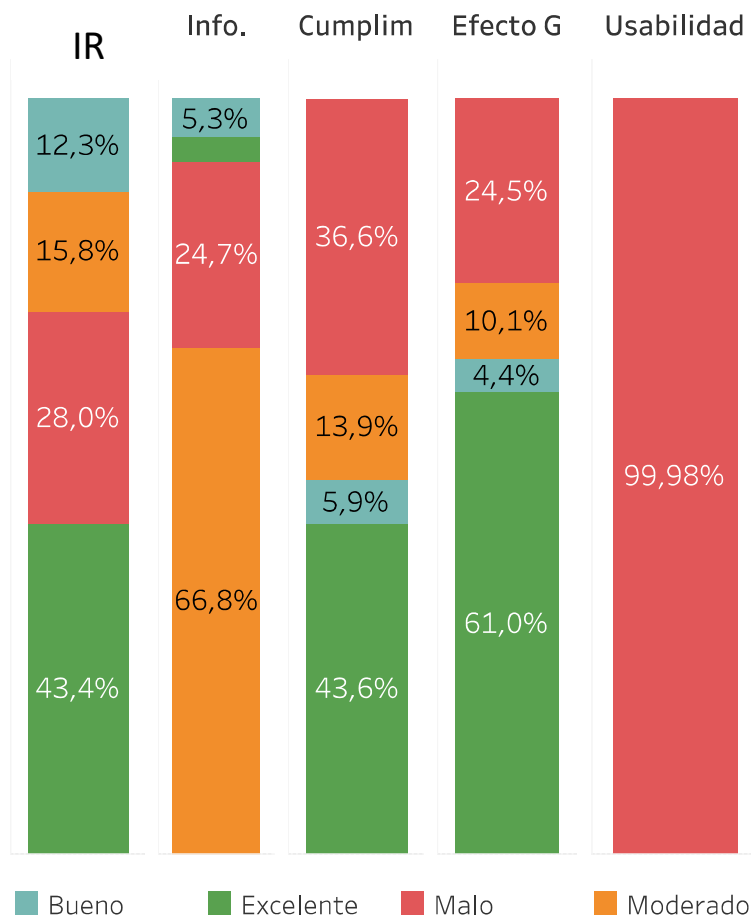


Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias

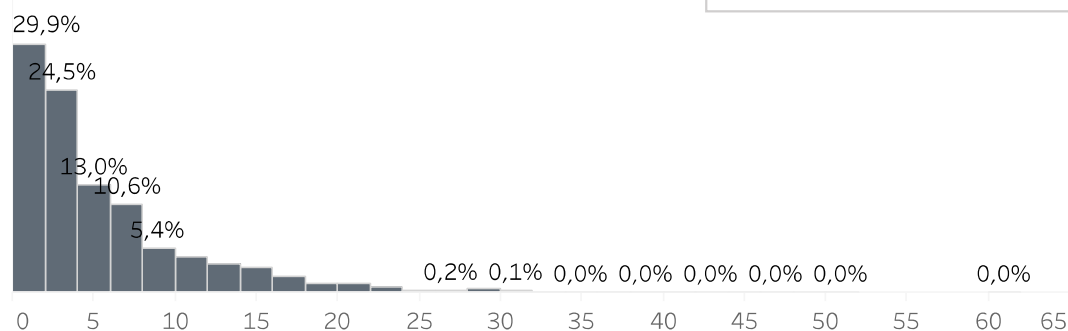
# Caracterizando los comercios de Hospitality



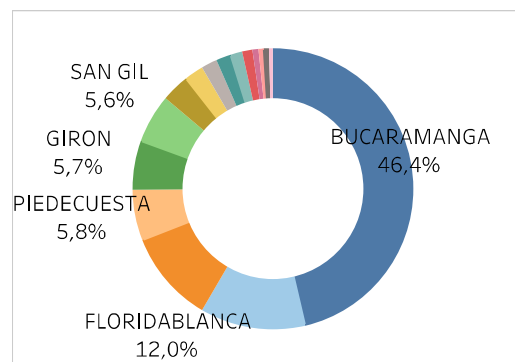
**10.335**  
comercios  
(10%)



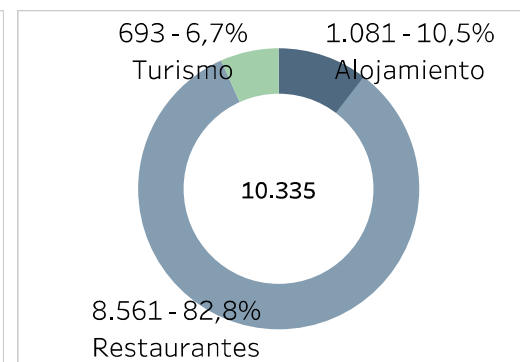
Distribución por antigüedad



Distribución por ciudad



Hospitality



Fuente: CCB. Análisis Upside. Nota: se excluyeron sucursales y agencias



# **Comunidades de Excelencia como marco de pensamiento para intervenir las NAMs**

# Elementos claves de las comunidades de excelencia

## ¿Qué son las comunidades de excelencia?

---

- Es una herramienta que, a través de mejoras básicas pero muy potentes, busca aumentar la productividad de las NAMs
- Producto completo que abarca integralmente lo que necesita un negocio.
- Desde el entendimiento de una actividad económica, permite llegar a muchos con un mismo programa (amplio alcance)
- Si bien es un producto masivo, tiene la virtud que puede hablarle de una forma cercana a cada uno de los diferentes tipos de negocio
- Se comienza diseñando un modelo general y a partir del conocimiento que se va adquiriendo de ellos es clave identificar tipos de negocios diferentes dentro de cada tipología.
- Se inicia con una hipótesis general y se irán construyendo énfasis a partir de los aprendizajes

## ¿Qué implica desarrollar una comunidad de excelencia?

---

- Mapear el ecosistema de instituciones para trabajar con ellos, dado que los NAM son importantes en volumen será necesario aunar esfuerzos con otras entidades
- Identificar expertos en los diferentes negocios que le ayuden a la Cámara a entender mejor los modelos de negocios y las palancas claves de cada uno. Estos expertos deben ser personas con experiencia practica y no venir de la academia.
- Todo los contenidos le deben servir al empresario para vender más y ganar más plata
- Desarrollar herramientas virtuales que permitan la escalabilidad del producto
- Involucra a diferentes áreas de la Cámara, no solo a esta unidad

**Las comunidades de excelencia deben tener contenidos relevantes para los empresarios y a la vez exigentes, que los obligue a avanzar en su negocio**

# Elementos para diseñar la comunidad de excelencia



**Cumplimiento normativo:** regulación con la cual deben cumplir los negocios, así como las entidades ante las cuales se deben hacer los respectivos tramites

**Información y conocimiento:** convierte los datos en información relevante para ellos e integra información de terceros que resulte de interés para los empresarios comparando su negocio con otros similares

**Formación:** diseña programas para que los empresarios adquieran las destrezas que necesitan para aumentar la productividad

**Red de proveedores aliados:** directorio de contactos para mejorar proveeduría del negocio, imagen, mantenimientos, cambios en el negocio para cumplir con la normativa que los rige, entre otros

**Eventos especializados:** permitirles participar en eventos que los mantengan actualizados y aprendiendo de su oficio

**Asesoría experta:** herramientas virtuales que les permitan prepararse para la visita de una secretaria o resolver observaciones que encontraron durante la misma

**Go to market:** contenidos que generen *engagement* por parte de la comunidad

**Transformación digital:** mejorar lo temas de servicio al cliente, reducir perdidas y optimizar procesos. Incorporación de tecnologías que mejoran la eficiencia del negocio y el cumplimiento normativo (facturación electrónica)

## ¿Cómo llegar masivamente a las NAMs?

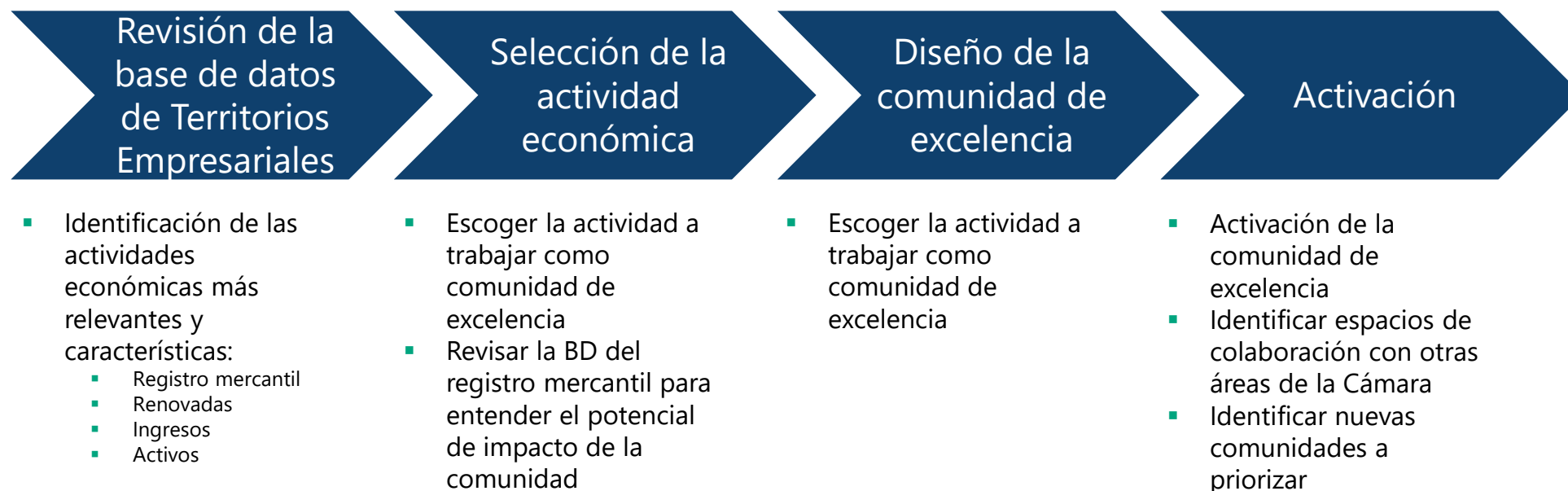
- Llegar a un amplio número de negocios nos obliga a diseñar bajo la premisa de la virtualización y la exponencialidad, acá todos los productos deben ser pensados para que escalen.
- El contenido debe poder ser consumido virtualmente. Un resumen de los conceptos básicos, unas recomendaciones, los formatos que les sirvan para hacer los ejercicios, etc.
- Las comunidades de excelencia deben ser diseñadas para que sean un App con contenidos digitales, alertas, información relevante para el negocio, asistente de servicios y calendario para recordarle fechas claves (renovación, pago de impuestos, inventarios,...)
- Los manuales del buen empresario son productos tremendamente poderosos para el que tiene un mínimo de tecnología

- Número de empresas registradas
- Número de empresas renovadas
- Índice de densidad empresarial
- Ingresos acumulados
- Ebitda acumulado
- Exportaciones
- Importaciones

**Las comunidades de excelencia deben convocar todas las áreas de la Cámara y resultarles exigente para ellas**

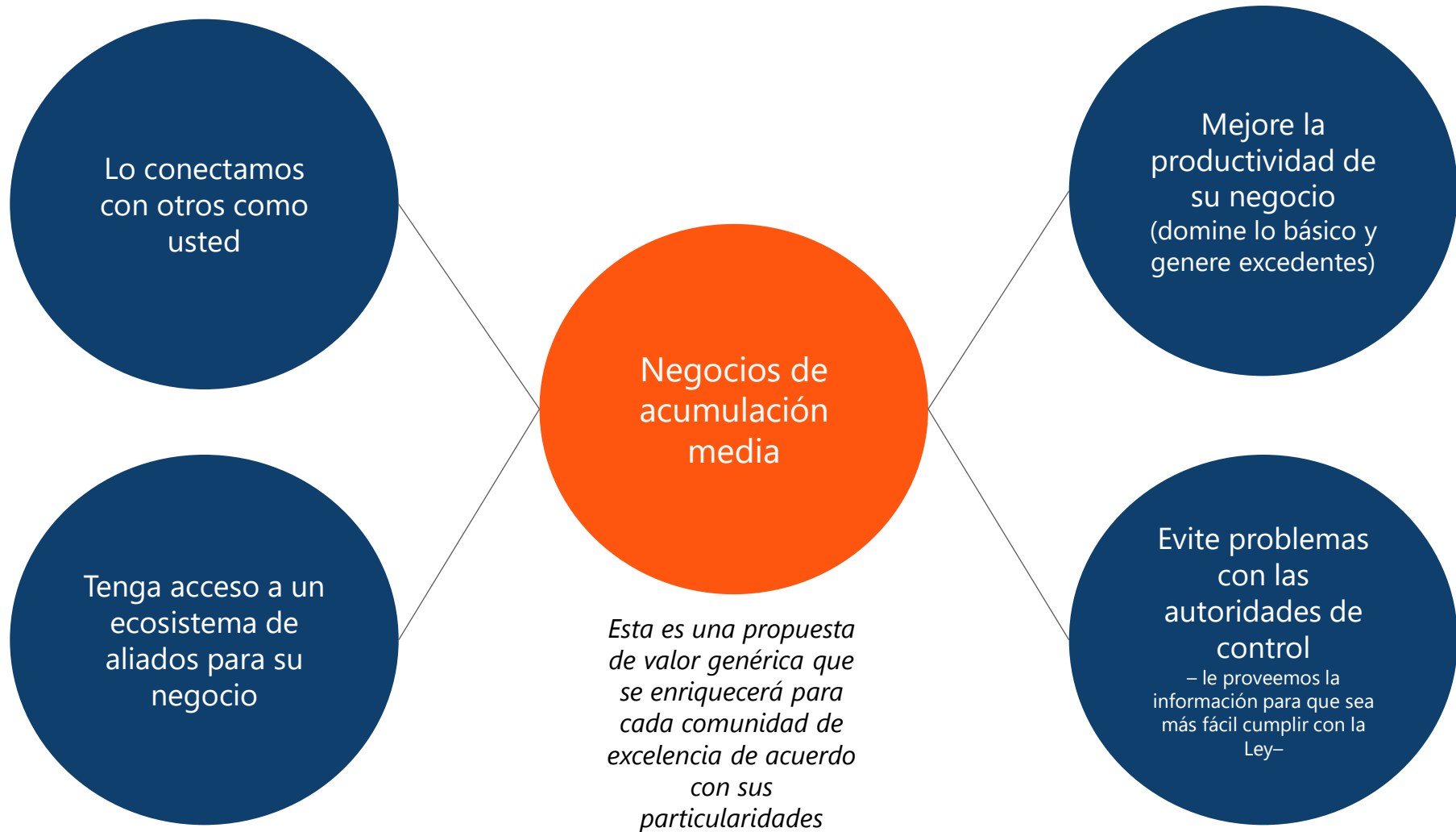


# Activando comunidades de excelencia en la Cámara



**Diseñar una comunidad de excelencia que mejore la productividad de los negocios, con un programa que genera cercanía con la Cámara**

## Propuesta de Valor – Negocios de Acumulación Media





# **Referentes de herramientas que buscan aumentar la productividad de pequeñas empresas**

# Referentes – CC Canadá



## Tools for Small Business

This page contains links to valuable information to help your business grow and compete.

### Seminars

- Marketing, accounting and sales seminars offered by Small Business BC

### Administration and Finance

- Business Development Bank of Canada
- Canada Border Services Agency: SME Centre
- Canada Business Network
- Canada Revenue Agency: Information for Businesses
- Export Development Canada
- Industry Canada: Information for Businesses

### Customer Service

- Just Waiting to be Served: Profit July 2013

### Human Resources

- The Canadian Chamber of Commerce: Toolkit of Training Resources for Small- and Medium-sized Businesses
- Universities Canada: Programs and Scholarships
- Canadian Apprenticeship Forum: Resources and Tools
- Citizenship and Immigration Canada: Hire Foreign Workers
- Human Resources and Skills Development Canada: Jobs and Training

### Exporting

- Go Global Toolkit for SMEs
- Go Global Workshops

Conexión con otras instituciones/ organizaciones para el desarrollo del negocio

## BUSINESS HOW TO'S & CHECKLISTS

Looking to start, grow or exit a business? Use our free business checklists, how-to guides and resources to achieve your business goals.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Business Plan Checklist</b><br>Download Small Business BC's Business Plan Checklist and find out the eight key core components of a business plan and advice on the information you should include in your plan.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>                                                 | <b>Business Plan Template and Cash Flow Forecasting Tool</b><br>Download Small Business BC's Business Plan Template and begin crafting a professional document that will help you achieve your business goals.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>                                                                           | <b>Business Planning Resources Guide</b><br>This supplementary guide to our Business Planning Checklist provides useful links and resources to help you in your business planning process. Links include business plan guides, templates and samples to help you write your plan.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a> |
| <b>Effective Marketing and Sales Guide</b><br>The first time you write a marketing plan it can be quite a daunting task, knowing what to consider, what tools to use, which markets to target. Small Business BC's guide to effective marketing and sales can help.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a> | <b>Evaluate Your Business Idea</b><br>Do you know if your business idea has real potential? Using these steps, you can determine if your business idea is viable.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>                                                                                                                        | <b>Guide to Registering your Business for Export</b><br>Find out how to register your business for exporting goods from Canada. Small Business BC's guide takes you through the key steps you should consider and the resources you need to help you along the way.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>               |
| <b>Guide to Registering your Business for Import</b><br>Find out how to register your business for importing goods to Canada. Small Business BC's guide takes you through the key steps you should consider and the resources you need to help you along the way.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>   | <b>How to Choose the Right Business Structure</b><br>Before registering your business, you should consider the different options available to you. Find out the advantages and disadvantages of the three common types of businesses: Sole Proprietorship, Partnership, and Corporation.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a> | <b>How to Export Goods from Canada</b><br>Are you looking to export goods from Canada internationally? This step-by-step guide takes you through the points to consider before exporting and reaching the Canadian border.<br><a href="#">FIND OUT MORE</a>                                                        |

Herramientas (Guías/Checklist/templates) para mover las palancas de los negocios

# Referentes de iniciativas en Estados Unidos para empresas pequeñas



## WELCOME TO THE MARKETPLACE



GUIDE TO GOOGLE ANALYTICS



IMPROVE YOUR BUSINESS CREDIT SCORE



GUIDE TO LICENSES  
AND PERMITS



GUIDE TO MARKET RESEARCH



START



BUILD



GROW

MANAGE



### PLAN YOUR BUSINESS

Ready to turn your idea into a business? Now it's time to transform your idea into a reality today!

- Writing a Business Plan
- Buying Business or Franchise
- Home Based Business
- Small Business Grants
- Small Business Insurance
- Choose a Business Structure



### LAUNCH YOUR BUSINESS

Ready to launch your business? Register, file, and start doing business.

- Choose Your Business Name
- Register Your Business
- Get Federal Tax ID Number
- Apply for Licenses and Permit
- Business Bank Account
- Best Credit Card Processors
- Tools and Template



### MANAGE YOUR BUSINESS

Be THE boss. Own the day-to-day operations and drive towards success.

- Paying Taxes
- Stay Legally Compliant
- Small Business Tax Deductions
- Employees Benefits
- Managing Your Business Finances
- Control Your Online Reputation



### GROW YOUR BUSINESS

"If you're not growing, you're dying." Find new customers, funding and tactics to take your business to the next level.

- Exporting Product
- Women-owned Businesses
- Veteran-owned Businesses
- Become a Federal Contractor
- Grow Your Business Fast
- Small Business Loans

Proveen una caja de herramientas para estos negocios



# Caso para la acción

# Priorizando la primera comunidad de excelencia de la Cámara



## ¿Por qué se prioriza esta comunidad?

- Suficientemente grande (8.561 empresas) para probar las hipótesis de intervención, pero no tan amplio que se presentaran tantos segmentos que dificultara realizar la prueba de la pertinencia de contenidos.
- Construye sobre los aprendizajes y resultados de la metodología de Núcleos (restaurantes)
- Nos permite desarrollar un programa que sirva en Bucaramanga y simultáneamente se pueda llevar a las regiones
- Es coherente con los resultados del *Modelo de formalización empresarial para la competitividad regional en Colombia*, donde se priorizan los restaurantes/servicios de comida como una de las actividades foco de las NAMs a intervenir

## Caso para la acción: Diseñar piloto que aumente nuestra relevancia en NAM

- 1) Priorizar una actividad económica para construir la comunidad de excelencia desde la visión de "producto completo" entendiendo las múltiples dimensiones en las que los NAM requieren información, capacitación y conocimiento:
  - Palancas críticas de crecimiento
  - Capacidades y habilidades a desarrollar
  - Requerimientos de Ley
  - Recursos humanos
  - Directorio de contactos en temas como: abastecimiento, mantenimiento, mejoramiento del negocio y prestación de servicios
- 2) Contar con un experto en el tema, desde la práctica y no desde la academia, que ayude en la identificación de las palancas críticas de crecimiento.
- 3) Los manuales para un negocio exitoso buscan hacer más fácil la labor del empresario, permitiéndoles acceder a lo que necesita para crecer. Esto debe combinar oferta de Cámara gratuita y pagada, así como contenido físico y virtual.

**Los manuales serán una forma práctica y escalable de atraer usuarios hacia una ruta de crecimiento para los negocios que se vea reflejado en la formalización del negocio en múltiples aspectos**



# Capital Humano

- + *Escogencias de la unidad del negocio*
- + *¿Qué entendemos por Capital Humano?*
- + *Problema y solución propuesta*
- + *Caso para la acción*



Enmarcando el ¿para qué? de la línea de Capital Humano

Desde un entendimiento de los contextos de la región, **fortalecer el capital humano** desde su mentalidad, conocimientos, destrezas y competencias, para **facilitar la creación de bienestar** personal, social y económico en la región

# Planteamiento Estratégico Básico

| Dimensión                                                             | Escogencias                                    | Implicaciones                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Negocio</b> (¿Donde reside el valor?)                    | <b>Activación de la demanda</b>                | Somos creadores de demanda alrededor del fortalecimiento del capital humano de las empresas y la región.                                                                 |
| <b>Posicionamiento Esencial</b> (¿A qué le juega?)                    | <b>Variedad específica</b>                     | Somos los mejores en desarrollar contenidos y herramientas alrededor del fortalecimiento de capital humano en temáticas muy puntuales (habilidades gerenciales, blandas) |
| <b>Disciplina de mercado</b> (¿Qué debe hacer sistemáticamente bien?) | <b>Excelencia operativa</b>                    | Excelente calidad de los contenidos                                                                                                                                      |
| <b>Alcance</b>                                                        | <b>Segmentado</b>                              | Contenido pertinente para los distintos líderes de la región                                                                                                             |
| <b>Foco de Mercado</b>                                                | Líderes empresariales, formadores, tecnócratas |                                                                                                                                                                          |

## ¿Qué es el Capital Humano?...



...es el conocimiento, las habilidades, las competencias y la mentalidad de los individuos, que facilitan la creación de **bienestar personal, social y económico**.

El capital humano es el eje central de la competitividad y del crecimiento económico de las regiones

# ¿Cómo podemos contribuir al fortalecimiento del capital humano de la región?

Los distintos líderes de la región tienen la tarea de mantener las economías locales vibrantes, competitivas y sostenibles. Están tomando decisiones con enfoques poco adecuados pues no cuentan con el conjunto de habilidades, herramientas y mentalidad para navegar exitosamente en un mundo que cambia a un ritmo acelerado.

Empresariales

Formadores

Tecnócratas

- Construir herramientas bajo una lógica de generar impacto en algunos líderes para que ellos a su vez amplifiquen el impacto en sus equipos.
- Programas de formación basados en competencias, de corta duración, por módulos ágiles y flexibles.
- Enfoque práctico que garantice que los contenidos sean útiles e implementables.

**La Cámara actúa como curador, editor y promotor de contenidos y herramientas de altos estándares para el desarrollo de los líderes regionales**

# Enfrentando grandes desafíos del capital humano de la región

## Habilidades gerenciales

- Formación de equipos gerenciales alrededor de grandes desafíos empresariales como:
  - Estrategia (escogencias y renunciaciones)
  - Análisis de información
  - Planes de expansión
  - Procesos de M&As
  - Procesos de internacionalización
  - Evaluación de un nuevo negocio/inversión
  - Cómo escalar un negocio
  - Otras temáticas

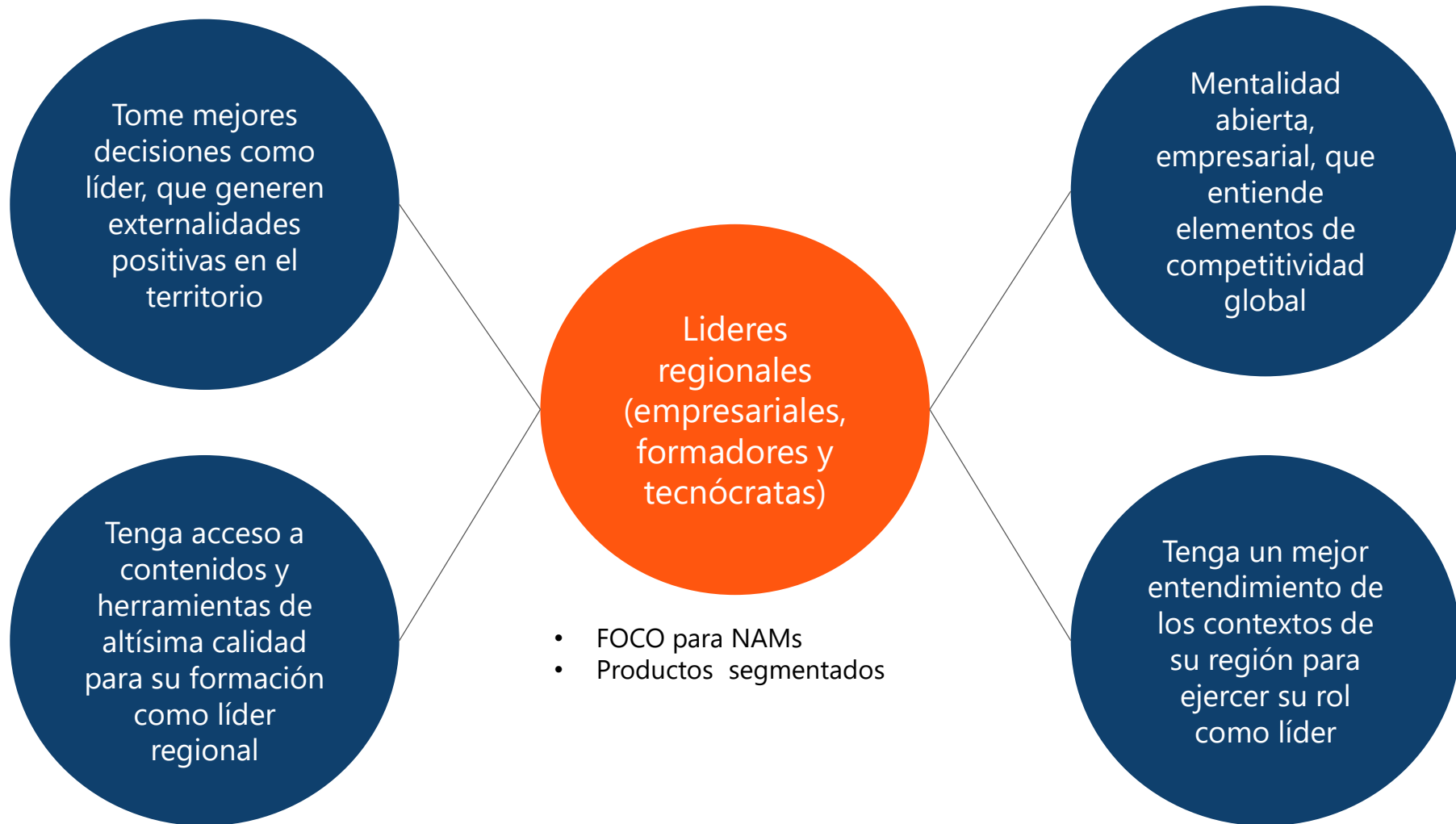
## Competencias del siglo XXI

- **Habilidades de aprendizaje:** desarrollo de pensamiento crítico, creatividad, colaboración y comunicación
- **Literacy skills:** inglés, información, manejo de nuevas tecnologías, lenguaje de programación. Desarrollar estas habilidades potenciará la entrada de compañías internacionales
- **Habilidades de la vida:** flexibilidad, liderazgo, iniciativa, productividad, habilidades sociales

## *Life Long Learning*

- Desafíos cambiantes que requieren estar en permanente actualización y formación:
  - Tecnológicos, nuevos mercados, modelos de negocio, sociales, políticos, ambientales, etc.
- Programas:
  - De corta duración
  - Flexibles
  - Con enfoque práctico
  - Con contenido especializado en temáticas relevantes para su desempeño profesional

## Propuesta de Valor – Capital Humano



## Caso para la acción



1. Identificar los principales líderes de la región por tipo (gerenciales, tecnócratas, formadores). Estimar cuántos son, dónde están, qué iniciativas lideran
2. Estructurar un piloto con contenido alrededor de los tres grandes desafíos expuestos: habilidades gerenciales, competencias del siglo XIX y *life long learning*

## Referentes de programas dirigidos a líderes en regiones



- Ofrece dos programas dirigidos a los líderes empresariales del estado de Minnesota:
  1. **Leadership Minnesota:** para un grupo selecto, este programa permite entender qué está detrás de la economía del territorio y cómo las políticas públicas impactan el entorno empresarial.
  2. **Leaders Lab:** Busca involucrar los líderes empresariales de Minnesota en el desarrollo regional. Cuatro sesiones de dos días completos alrededor de todo el estado de Minnesota visitando principales industrias y hablando con diferentes empresarios
- A través de estos programas los participantes pueden ampliar su red de contactos, tener un mejor entendimiento del panorama empresarial del territorio y de las condiciones políticas que incluyen en él



# Redes y economía eficiente

- + *Repensando la unidad de Registro*
- + *Efectos de Red*
- + *Eficiencia en Procesos*
- + *Caso para la acción*

# Realidad actual de Registro

- Registro es la principal fuente de ingresos de la Cámara (75% en el 2018) y ha crecido de forma sostenida.
- Sin embargo, estos ingresos se verán afectados en el corto plazo por las nuevas decisiones regulatorias sobre las tarifas de renovaciones y matrículas.
- Adicionalmente, los empresarios perciben al registro como un trámite obligatorio y no como una herramienta útil para sus negocios. Antes, tener el registro mercantil era motivo de orgullo para el empresario, ahora se percibe sólo como un requisito.
- La visión hoy de Registro limita el relacionamiento con los empresarios. Tener únicamente contacto con los empresarios una vez al año para hablar de la renovación nunca hará que nos perciban como una herramienta útil para sus negocios.

**Esta situación le exige a la Cámara responder: ¿cómo no perder relevancia de cara a los empresarios? ¿cómo volver el registro un instrumento de competitividad para el empresario?**

Re enmarcando el ¿para qué? de Redes y economía eficiente

Propiciar un **desarrollo eficiente**  
de los negocios desde el **acceso** a  
**redes** y **procesos/trámites**  
**simples** y ágiles

## Planteamiento Estratégico Básico

| Dimensión                                                             | Escogencias                                                                                              | Implicaciones                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Negocio</b> (¿Donde reside el valor?)                    | <b>Plataforma de fulfillment</b>                                                                         | Nuestro valor reside en poner a disposición de los empresarios una plataforma para poder conectarse entre sí y con otros actores del entorno empresarial bajo un modelo de economías eficientes |
| <b>Posicionamiento Esencial</b> (¿A qué le juega?)                    | <b>Acceso</b>                                                                                            | Abierto a todos los empresarios                                                                                                                                                                 |
| <b>Disciplina de mercado</b> (¿Qué debe hacer sistemáticamente bien?) | <b>Excelencia operativa</b>                                                                              | Poder desarrollar un modelo de economías eficientes para los empresarios exige tener una disciplina altamente estandarizada, sin excepciones, donde los trámites ocurran de forma eficiente     |
| <b>Alcance</b>                                                        | <b>Segmentado</b>                                                                                        | Desde un entendimiento de los distintos segmentos de los empresarios, los enrutamos en los procesos que requieran de acuerdo con sus necesidades                                                |
| <b>Foco de Mercado</b>                                                | Empresarios que ven la formalidad un mecanismo para crecer – Todas los actores de la actividad económica |                                                                                                                                                                                                 |

## ¿Cómo trascender hacia esta nueva visión de Redes y economía eficiente?



### **Redes Empresariales**

Aprovechar efectos de Red para darle valor al registro como herramienta de competitividad



### **Economías Eficientes**

Volver a la Cámara un centralizador y único interlocutor de los procesos y trámites que los empresarios necesitan para el desarrollo de sus negocios

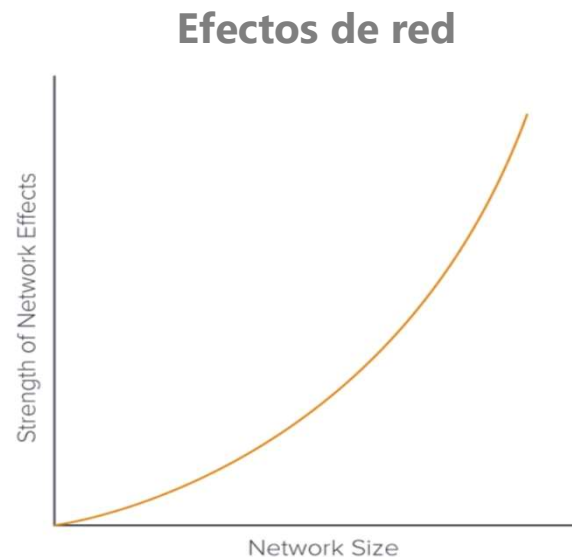


### **Tecnología e Información**

- Apalancarse en herramientas tecnológicas para desarrollar conexiones entre empresarios y para la optimización de procesos.
- Uso eficiente de la información de los empresarios para proveerles procesos más simples para sus negocios

**Transformar esta unidad, requerirá empezar a trabajar en la construcción de redes y en el desarrollo de procesos ágiles y simples que le generen valor al empresario**

# ¿Qué son los efectos de red?



*"A network effect occurs when a product or service becomes more valuable to its users as more people use it"*

**-Andressen Horowitz**

- **Network Effects:** concepto que plantea que el valor de una red aumenta en la medida en que más usuarios se integran a la misma.
- **Economías de escala de la demanda:** encuentro más valor en la plataforma o negocio en la medida que más gente la usa (ej. Facebook, Sony Playstation, Uber).
- No solo es importante el número de usuarios (nodos); también es clave la **calidad de las conexiones** que se generen entre los usuarios de la red.
- Una vez la red esté en marcha ¿cómo mantener la dinámica y calidad de las conexiones **entre los nodos (usuarios) de la red**?
- ¿Cómo garantizar que el usuario incremental en la red tenga **marginalidad positiva**? Esto es, que los nuevos usuarios realmente aporten a crecer el valor de la red (evitar "pollutants").

**Esta unidad tiene el reto de atraer empresarios a su red volviéndola cada vez más valiosa**

## Un modelo de economías eficientes



**La Cámara desde esta unidad, empieza a ejercer un rol de conector de información relevante para los empresarios**



# Referentes

# Referentes de plataformas que buscan procesos eficientes para las empresas

## Starting a Business? A Guide to Business Licenses and Permits

This guide will walk you through the different types of business licenses and permits you may need, the different government agencies that issue them, and best practices for the application process.

**Licenses vs. permits: What's the difference?**

**Who issues licenses and permits?**

**Do you need a federal business license or permit?**

**Do you need to register with the state?**

**Do you need an employee identification number?**

**Do you need zoning or building permits?**

**Do you need health department permits?**

**Do you need a sales tax license?**

**Do you need a fire permit?**

**Do you need an environmental permit?**

\*Cámara de Comercio de Estados Unidos



### BUSINESS REGISTRATION CHECKLIST

Use our Business Registration Checklist to ensure you've got all your bases covered for basic registration in Pennsylvania.

- ☐ 1. Confirm your business name is available.
- ☐ 2. Confirm your professional licensure is current.\*  
\*Only applicable to Professional LLCs and Professional Corporations. All other business structures, skip to step 3.
- ☐ 3. Apply for a Federal Employer Identification Number (FEIN).\*  
\*If you're a foreign registered company and already have an FEIN, skip to step 4.
- ☐ 4. Register your business structure in Pennsylvania.\*  
\*Sole Proprietors do not have to register their business structure.
- ☐ 5. Register your Fictitious Name.\*  
\*Only required if operating under a name that is not the Legal Name of the business or sole proprietor.
- ☐ 6. Register for state tax and employer accounts.\*  
\*Employers must comply with Act 32 on Local Earned Income Tax, and report employee information to the Pennsylvania Department of Labor and Industry.
- ☐ 7. Check for special registrations, if applicable.
- ☐ 8. Check with the local municipality concerning taxes, zoning requirements, local licenses and permits, and any other regulations.

This Checklist can be found with additional details and corresponding links by visiting [business.pa.gov/register.html](https://business.pa.gov/register.html).

**PA Business One-Stop Shop**

Commonwealth Keystone Building | 400 North Street, 4th Floor | Harrisburg, PA 17120-0225 | +1.833.722.6778 | [business.pa.gov](https://business.pa.gov)

## Referentes de plataformas que buscan procesos eficientes para las empresas

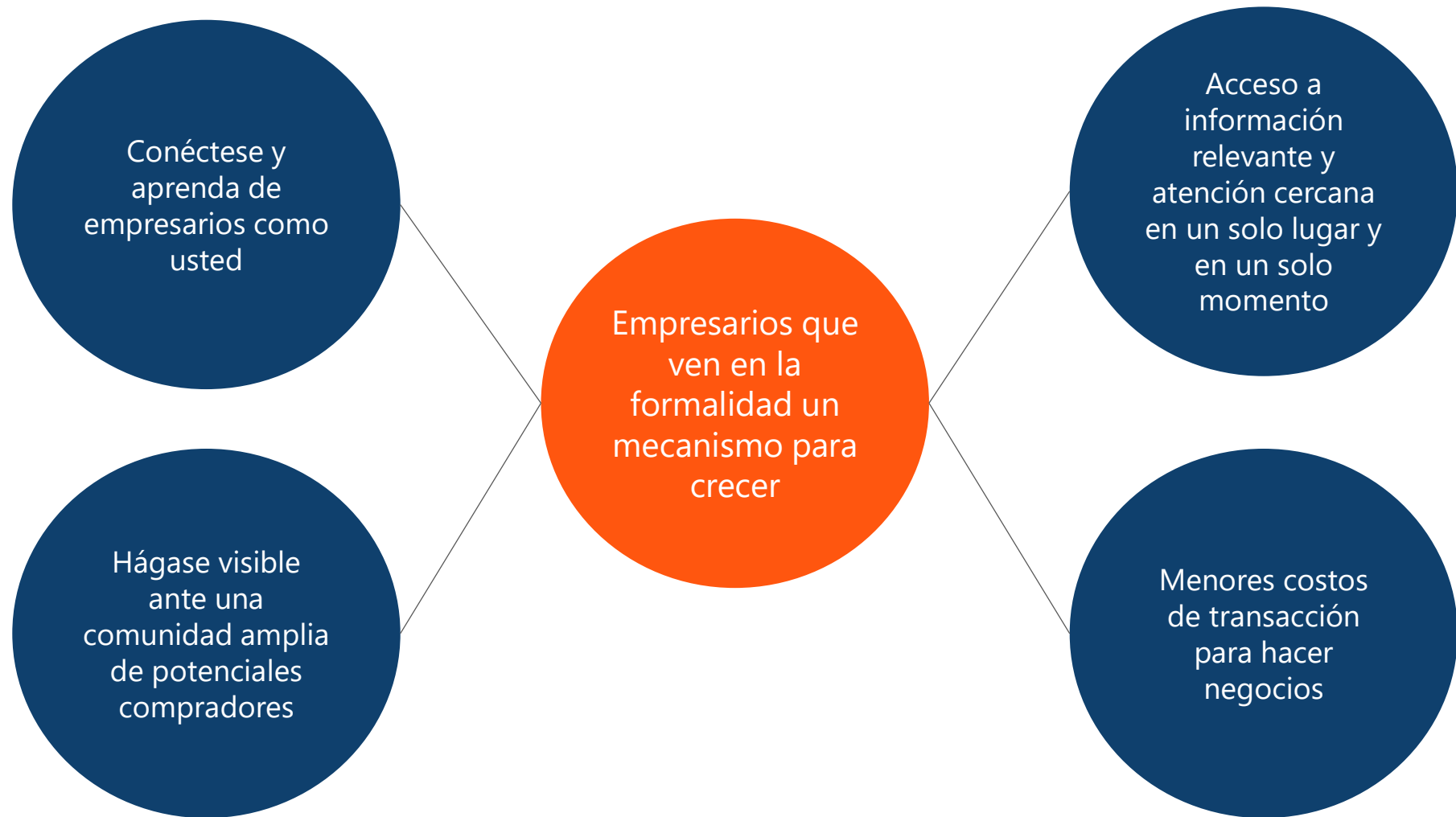


- Centralizador de tramites de las empresas con las diferentes entidades gubernamentales
- Procesos más eficientes – Registro de información en un único momento, en un único lugar
- [Link Business Connect](#)



# **Propuesta de Valor y Casos para la Acción**

## Propuesta de Valor – Redes empresariales y sociales



## Caso para la acción



1. Entender modelos de redes empresariales (buscar referentes a nivel global y recoger aprendizajes)
2. Buscar opciones de plataformas tecnológicas para:
  - Automatización/sistematización de procesos
  - Crear red empresarial
3. Mapear, para cada segmento de clientes, las entidades más relevantes que influyen en la operación de sus negocios
4. Construir guías de trámites para cada uno de los segmentos de empresarios.



# Entorno y Relacionamiento

- + *El ¿para qué? de la unidad*
- + *Principios de un entorno para los negocios*
- + *Modelo de desarrollo económico moderno*

Re enmarcando el ¿para qué? de la unidad de Entorno y  
Relacionamiento

Una **región competitiva** requiere de una **visión de largo plazo** independiente de gobiernos y mandatos de turno.  
Para esto se construye una **narrativa regional** contagiosa que reclute el entusiasmo de todos los actores del territorio presentado un imaginario ambicioso pero alcanzable de una región más competitiva y prospera

## Planteamiento Estratégico Básico

| Dimensión                                                                | Escogencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelo de Negocio</b><br>(¿Donde reside el valor?)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integrador</b> - El rol de la Cámara es unir/integrar a los diferentes actores para habilitar, fortalecer y crear dinámicas positivas en el entorno para los negocios</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Posicionamiento Esencial</b> (¿A qué le juega?)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variedad específica</b> – Somos los mejores dueños alrededor de los temas de articulación de instituciones. Diseñamos productos y y narrativas que inviten a los distintos a actores a actuar a favor del fortalecimiento de un entorno mejor entorno regional para las empresas</li> </ul> |
| <b>Disciplina de mercado</b><br>(¿Qué debe hacer sistemáticamente bien?) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Líderazgo en producto</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Alcance</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Individualizado</b> – Construcción de la agenda de articulación con cada actor relevante del entorno para los negocios</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <b>Foco de Mercado</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones tomadoras de decisiones (entidades del gobierno, academia, gremios, centros de investigación)</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

# Principios de un Entorno para los negocios

***Una estrategia regional efectiva se enfoca en intervenciones que construyen sistemas interconectados, crean redes, desarrollan instituciones y alinean prioridades estratégicas, basadas fundamentalmente en un rol de facilitador y coordinador***

- Construye una narrativa regional potente y distintiva conectada con las realidades locales
- Reconoce que las instituciones del territorio son autónomas e independientes pero diseña intervenciones que detonan acción y las alinea desde un mismo ¿para que?
- Invita y compromete profundamente al sector privado
- Activa sistemas abiertos y colaborativos
- Cuenta una historia que reafirma y energiza la *identidad regional*
- Visión de largo plazo y continuidad de década
- Convoca el entusiasmo compartido de los diferentes actores del entorno

## El rol de la Cámara para promover un Entorno para los negocios

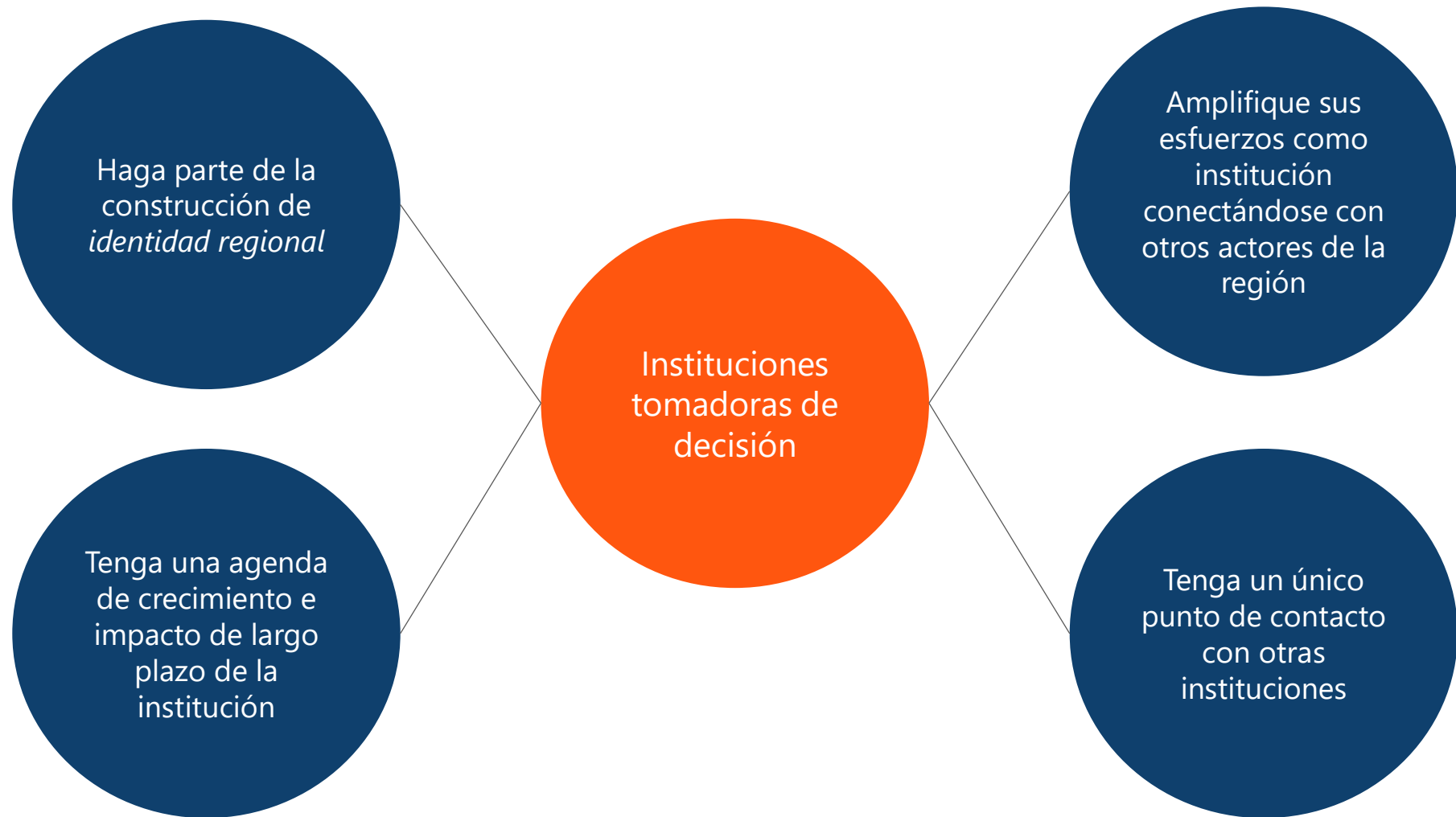
- **Una Cámara Incluyente:** Indistintamente del nivel de cercanía o de las posiciones políticas de los distintos públicos, la Cámara alinea capacidades y visiones en pro del progreso del territorio, con un liderazgo en contenido.
- **Una Cámara Invisible:** Todas las iniciativas que promueva la Cámara junto con otros actores o instituciones son de la región, no de la Cámara. Más que enfocarse en ser protagonistas y que se reconozcan el aporte de la Cámara, los esfuerzos deben centrarse en que las iniciativas y proyectos cumplan los objetivos planteados.
- **Una Cámara Informada:** La Cámara es la institución más cerca a la información empresarial y del progreso de la región. Partiendo de esto, la Cámara es la llamada a conservar una visión de largo plazo del progreso de la región, independiente del gobierno de turno. Debe velar por dar continuidad a las iniciativas en curso.

**Desde un liderazgo técnico, la Cámara convoca y acerca el entusiasmo de los otros actores publico privados del territorio para trabajar juntos sobre una visión común**

# Implicaciones y consideraciones de esta visión

- Articulamos en las temáticas de las que nosotros somos los mejores dueños: **competitividad empresarial**
- Impulsamos proyectos con otros actores en el territorio pero, si no somos los mejores dueños de ellos, no debemos mantenerlos de por vida, Establecemos acuerdos con otras instituciones y organizaciones para ayudarlas a nacer y consolidarse y ser sostenibles pero no para subsidiarlas de por vida.
- No debemos ser somos los únicos con la bandera de veedurías. La veeduría debe entenderse como un rol compartido con otras instituciones.
- Liderar la **narrativa de identidad regional**:
  - Con metodologías
  - Un discurso atractivo
  - Cifras que respalden el discurso

## Propuesta de Valor – Entorno para los negocios



## Caso para la acción



1. Mapear/identificar las entidades que participan en la construcción del entorno para los negocios
2. Identificar elementos para construir identidad/narrativa regional
3. Construir identidad regional

# Sistema de actividades que soportan la estrategia

---

+ xx

04

# Configuración emergente



**No hay un instrumento de progreso social más importante que las empresas competitivas**

# Sistema de actividades clave que soportan la estrategia Escalamiento global

## Generación de contenido

- Entender las circunstancias, necesidades y realidades de estas empresas
- A la luz de ese entendimiento, permanentemente generar contenido para estas empresas
- Mantenerse a la vanguardia de las tendencias y dinámicas locales e internacionales de estas empresas

## Entendimiento modelos de internacionalización

- Diseñar un programa para conocer el estado actual y las intenciones de internacionalización de estas empresas
- Entender y explorar distintos modelos de internacionalización principalmente enfocados en actividades de servicios
- Diseñar un producto de acompañamiento para los procesos de internacionalización de estas empresas
- Construir indicador de internacionalización

## Acercamiento con empresas

- Activar un plan de visitas y acercamiento con empresas
- Documentar la información de compañías y construir su hoja de vida
- Recopilar y socializar historias y narrativas de éxito de estas empresas

## Desarrollo de productos

- Diseñar programa de habilidades gerenciales
- Habilitar acceso a producto de financiamiento especialmente para el Mid Market

## Clusters dinámicos

- Mantener activas mesas de diálogo de cada uno de los clusters

# Sistema de actividades clave que soportan la estrategia Territorios Empresariales

## Diseño y activación de comunidades de excelencia

- Priorizar, activar, y actualizar comunidades de excelencia
- Mapear ecosistema de instituciones alrededor de cada comunidad de excelencia
- Identificar y atraer expertos por comunidad
- Permanentemente generar y actualizar contenido por comunidad
- Desarrollar herramientas virtuales para llegar a más NAMs
- Coordinar con otras áreas de la Cámara para desarrollar las comunidades

## Seguimiento comunidades de excelencia

- Medir el desempeño de las comunidades y la efectividad de los contenidos que se les están entregando
- Hacer los ajustes y actualizaciones cuando sea necesario

## Coordinación seccionales

- De manera coordinada, llevar los contenidos de las comunidades a las seccionales
- Activar espacios de interacción con las seccionales para enriquecer los contenidos de las comunidades

## Turismo

- Liderar y alinear las distintas iniciativas de turismo dirigidas a NAMs, con especial énfasis en las seccionales

# Sistema de actividades clave que soportan la estrategia Capital Humano

## Liderar agenda de capital humano

- Construir observatorio de capital humano para entender cómo avanza y desarrolla el talento humano de la región
- Identificar los principales líderes de la región por tipo (gerenciales, tecnócratas, formadores). Estimar cuántos son, dónde están, qué iniciativas lideran

## Articulación regional

- Atraer y articular actores de la región con esta visión sobre capital humano

## Generación de contenido

- Diseñar programas y contenidos para fortalecer los líderes regionales
- Estructurar un piloto con contenido alrededor de habilidades gerenciales, competencias del siglo XIX y *life long learning*

## Fortalecimiento líderes formadores

- Diseñar un vehículo para incentivar a los formadores a preparar mejores bachilleres
- Atraer recursos privados para este programa
- Diseñar programas de formación a formadores
- Alinear al Pacto por la Educación a esta visión

# Sistema de actividades clave que soportan la estrategia

## Redes y economía eficiente

### Redes empresariales

- Fortalecer la red de afiliados desde una lógica de *engagement*
- Identificar otros espacios para la activación de redes empresariales

### Economía eficiente

- Optimizar procesos y volverlos más cercanos a los empresarios
- Apoyarse en tecnología para automatizar/sistematizar procesos
- Simplificar trámites a empresarios
- Construir guía de trámites
- Integrarse con otras plataformas relevantes para los empresarios
- Liderar proceso de renovación
- Registro: volverlo un proceso amigable al empresario, que lo reconozca como una herramienta de competitividad
- Desarrollar proyecto de la ventanilla virtual

### Información

- Consolidación y centralización de información de empresas
- Analizar rigurosamente información de empresas para mejorar procesos y tomar mejores decisiones
- Diseñar la arquitectura de bases de datos garantizando que la información de registro dialogue con información de personas
- Vincular más Cámaras a Compite 360°
- Administrar de Compite 360°

### Conciliación y arbitraje

- Atender las solicitudes de conciliación y arbitraje
- Desarrollar un expertise específico alrededor de conciliación y arbitraje

# Sistema de actividades clave que soportan la estrategia

## Entorno y relacionamiento

### Relacionamiento

- Construir mapas de relacionamiento empresarial
- Identificar las entidades que participan activamente en el entorno para los negocios
- Activar y participar en espacios de interacción con otras instituciones de la región

### Articulación

- Alinear y enriquecer agendas de desarrollo del departamentos siempre posicionando a la fuerza empresarial como palanca de crecimiento en el territorio
- Alinear las iniciativas de las Instituciones de Fortalecimiento de la Competitividad
- Entender los impactos de la fuerza empresarial por región
- Diseñar y coordinar proyectos de escala regional

### Construcción de identidad regional

- Identificar elementos para construir identidad/narrativa regional
- Permanentemente buscar y impulsar iniciativas que promuevan el orgullo ciudadano en la región

# Estructura organizacional

- 
- + *Pentágono de la estrategia*
  - + *Principios para el diseño organizacional*
  - + *Macro estructura propuesta*
  - + *Mentalidad*

05

# Pentágono de la estrategia

## Alineando los demás vértices del pentágono



**Una estrategia penetrante activa de manera inevitable una transformación para alinear a la organización con sus objetivos**

Adaptado de *The Star Model*™, Jay R. Galbraith.

# Principios para el diseño organizacional

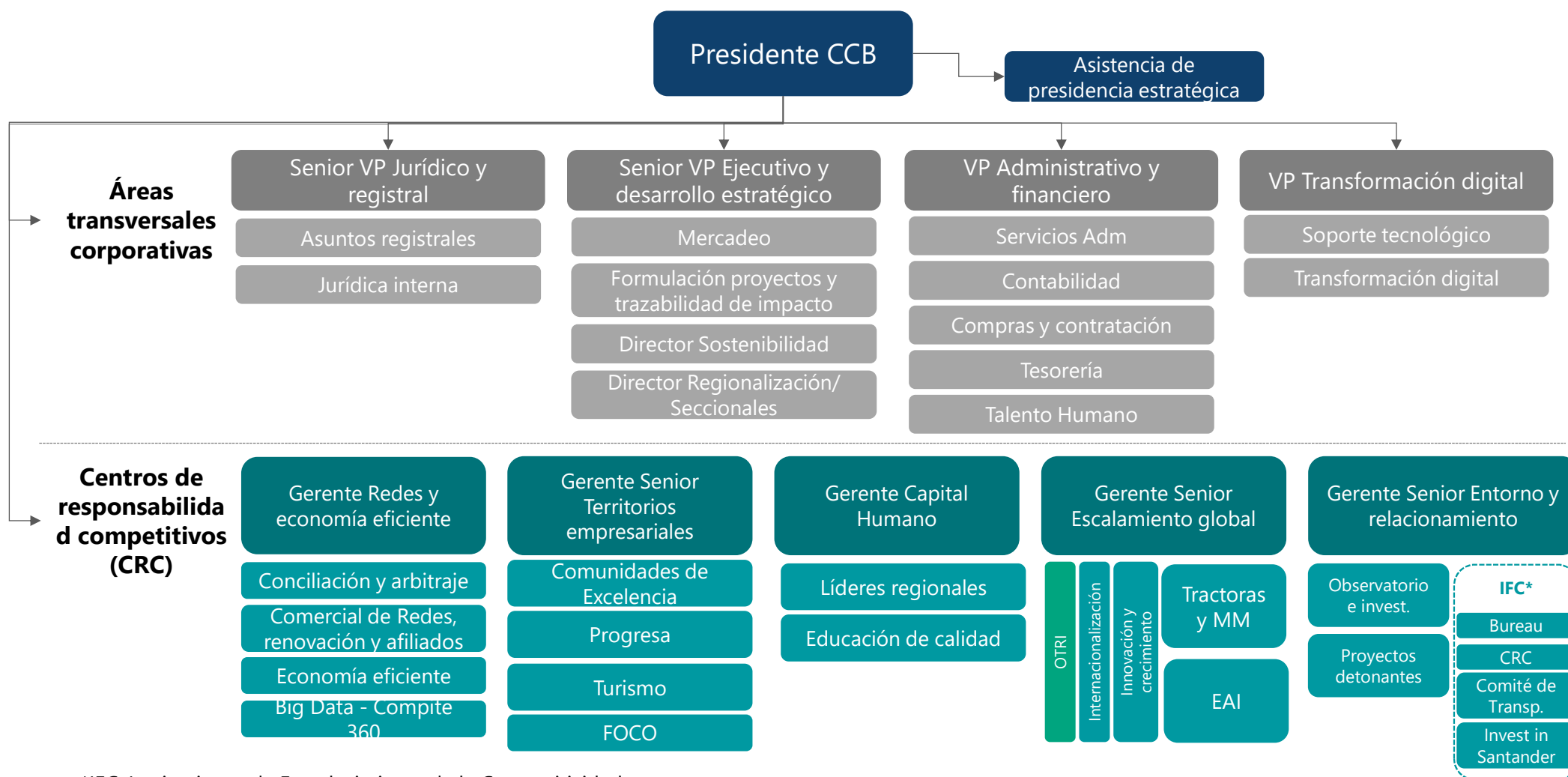
- La estructura **sigue a la estrategia**.
- La estructura dirime dónde reside el poder y el **accountability** para actuar sobre las escogencias.
- El mejor lugar para asignar el **poder** es donde se tienen la **información y los incentivos** para tomar las decisiones correctas.
- El poder siempre debe ir acompañado de la adecuada **rendición de cuentas**.
- Evitar a todo costo **delegar hacia 'arriba'** lo que puede decidirse 'abajo'.
- Separar el **Plano Competitivo del Plano Operacional**.
- Estructura más **horizontal** con menos vicepresidencias y más direcciones con profundidad en sus temáticas.
- Baja complejidad y ligera; reducir los reportes directos del presidente
- **Perfiles 'T'** – Tener perfiles con pocos focos pero mayor profundidad en cada uno y con mentalidad de generación de contenidos.

# El liderazgo que esta transformación necesita

## ¿Qué modelos mentales debe tener el equipo para impulsar esta visión?

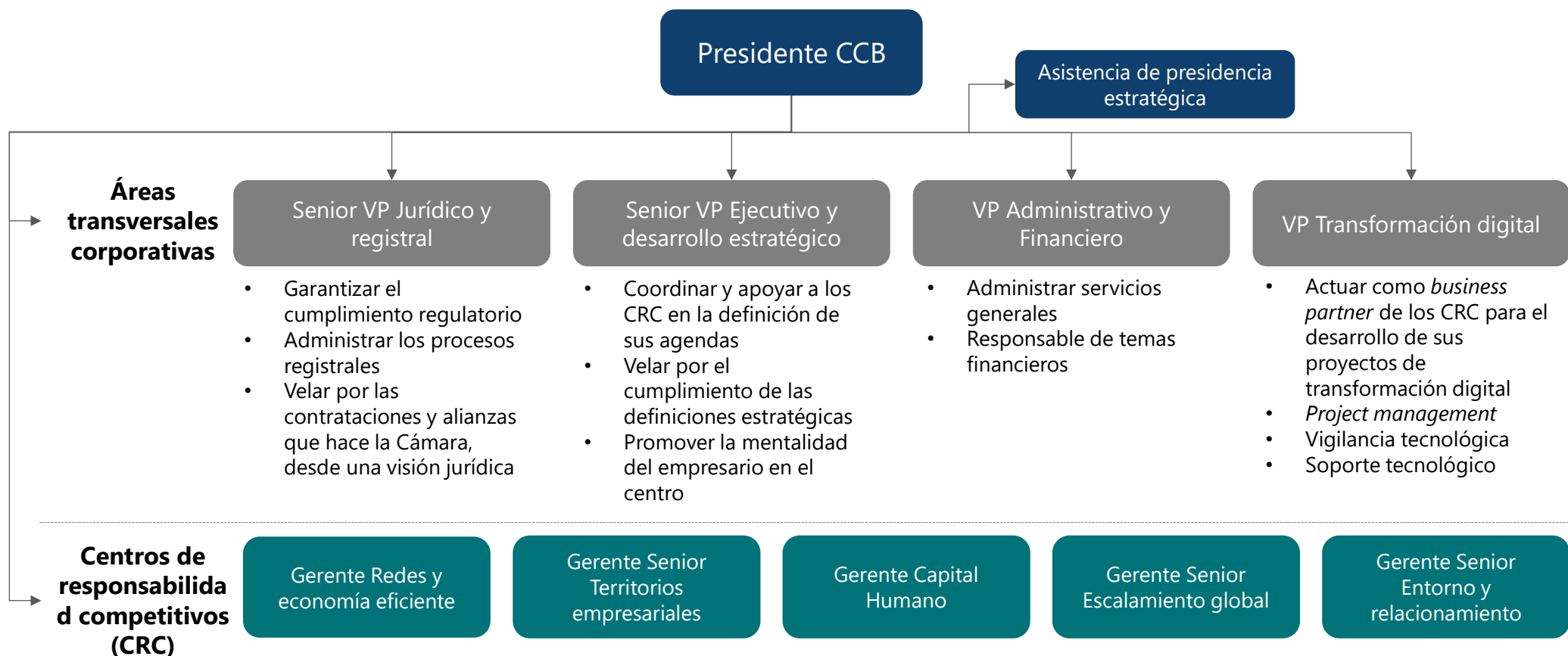
- Tener **perspectivas empresariales** y entender a las **empresas como fábricas de competitividad** y prosperidad de la región
- Entender y **apropiar conceptos modernos** de competitividad, competencia y crecimiento empresarial.
- Capacidad de armar equipos motivados y enérgicos, convocando el mejor talento humano con ganas de transformar la región. Crear una plataforma de capital humano donde se hagan cosas extraordinarias en la Cámara y que luego las instituciones y empresas compitan por este talento.
- Asertividad y practicidad para alinear múltiples *stakeholders* alrededor de una visión de desarrollo empresarial y regional que los convoque para actuar alineados con ésta
- Ser **altamente dinámico**, teniendo un relacionamiento permanente con las empresas e insertándose en los diálogos y conversaciones público-privadas de la región.
- Ser reconocidos como **líderes intelectuales** formador de criterio con visión global.

# Propuesta de macro estructura Cámara de Comercio Bucaramanga

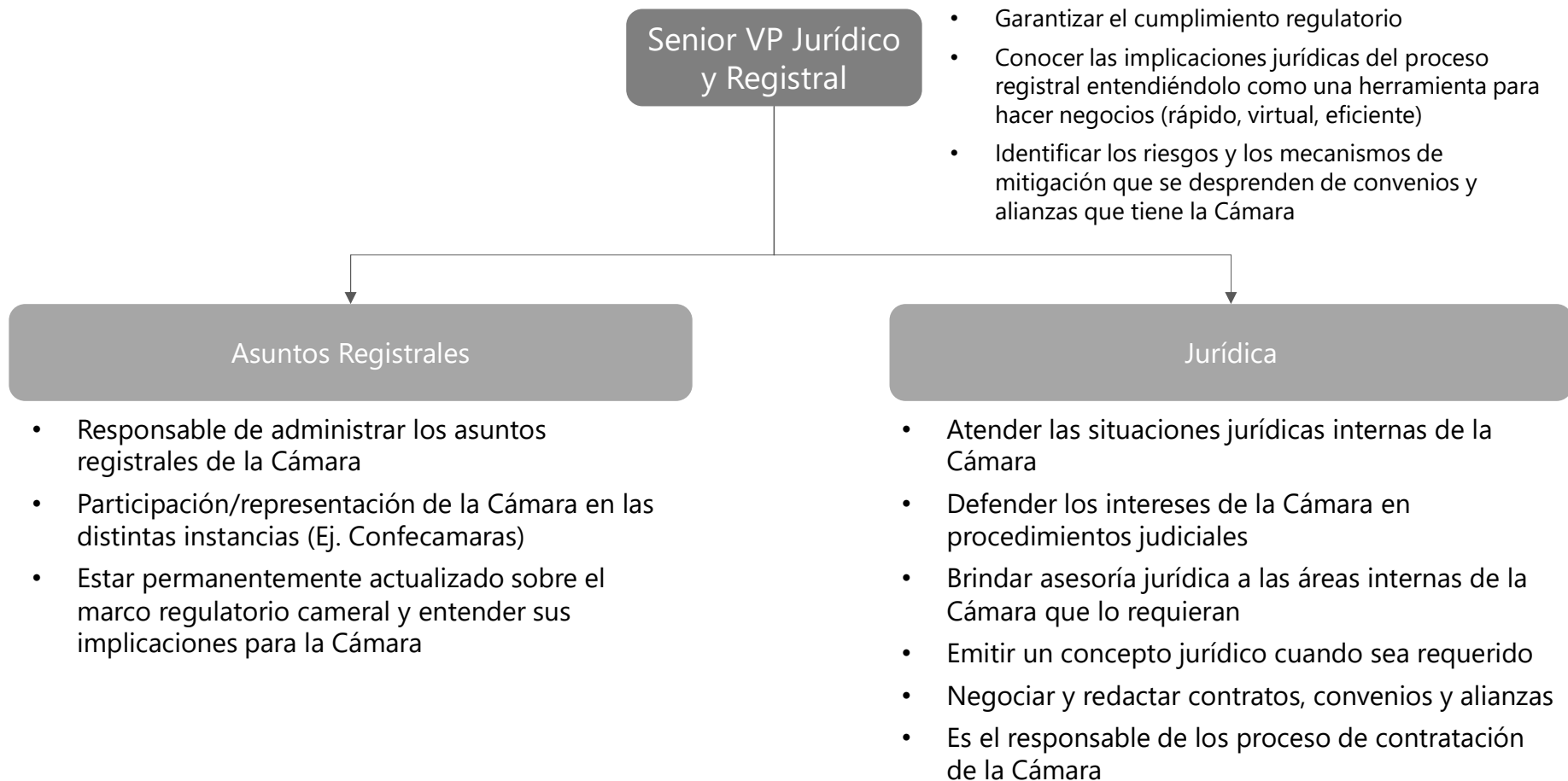


\*IFC: Instituciones de Fortalecimiento de la Competitividad

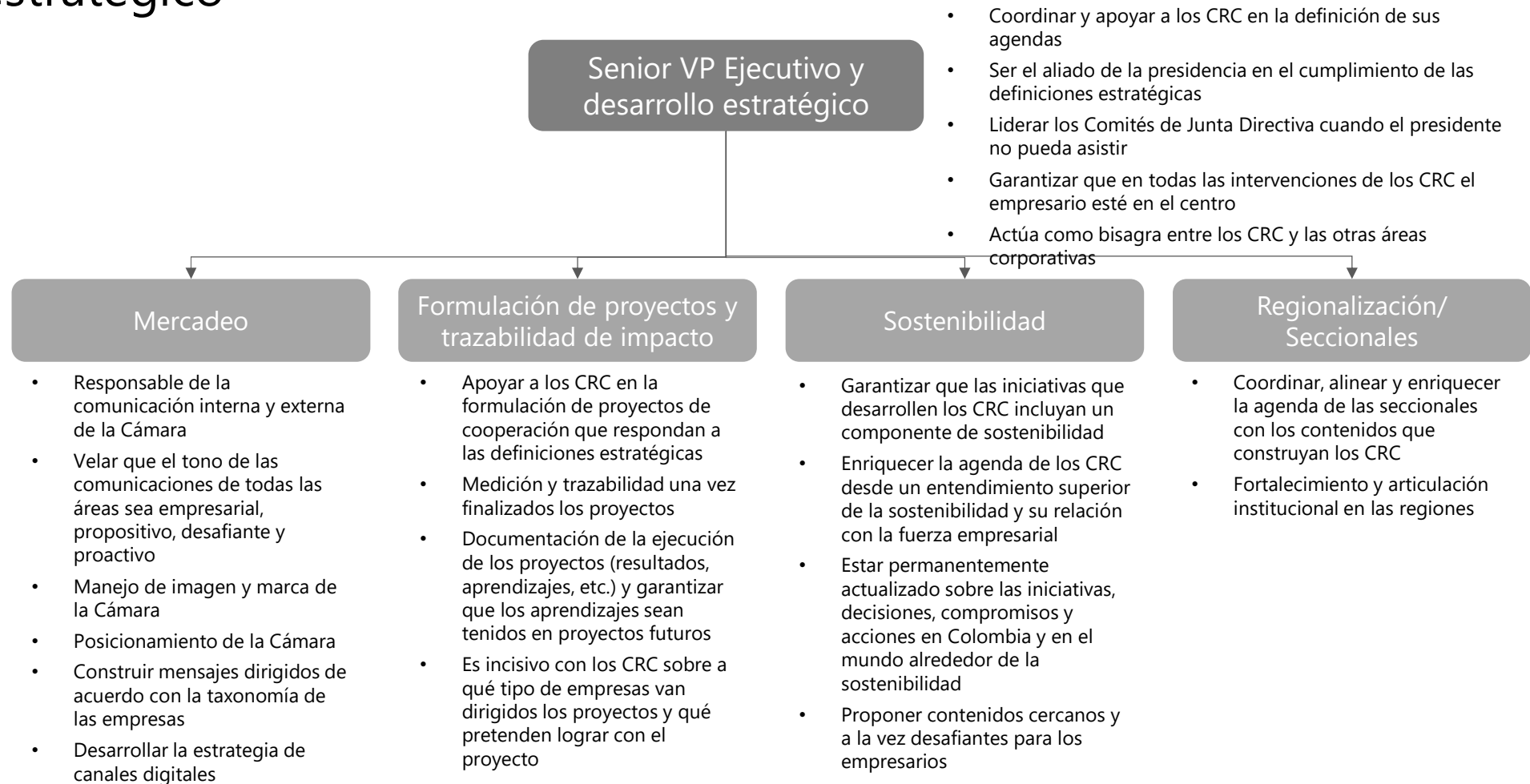
# Propuesta de macro estructura Cámara de Comercio Bucaramanga



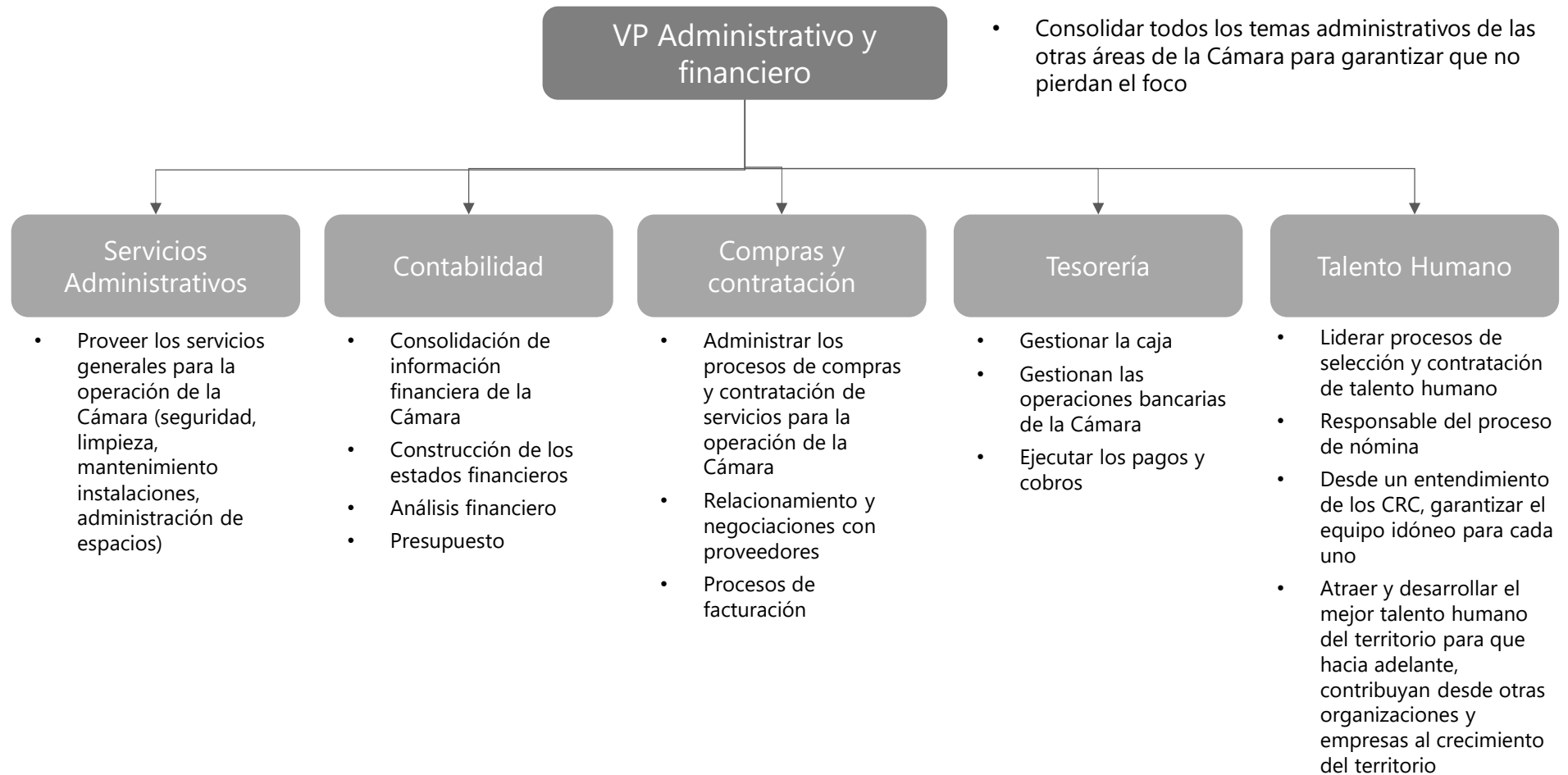
# Profundizando en las áreas corporativas: Jurídico y Registral



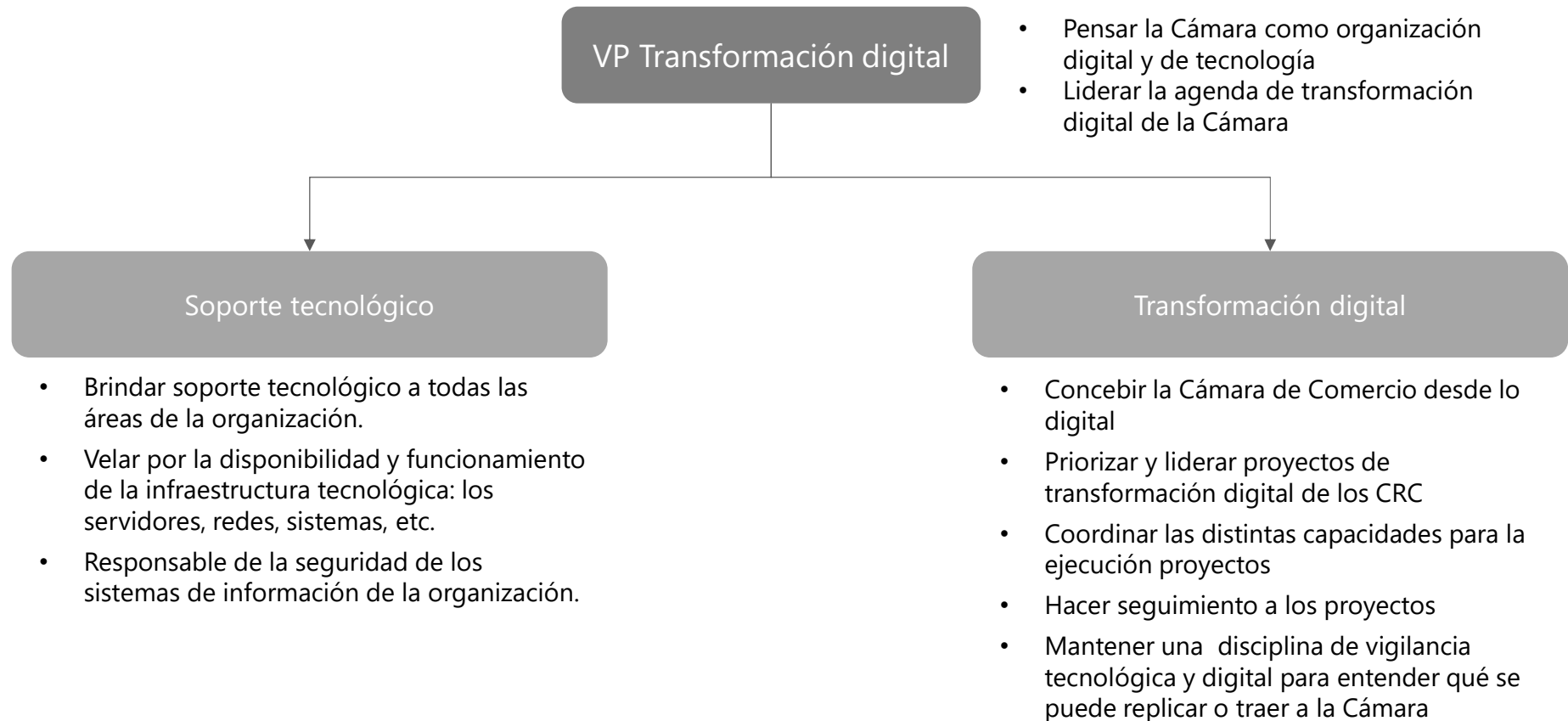
# Profundizando en las áreas corporativas: Ejecutivo y desarrollo estratégico



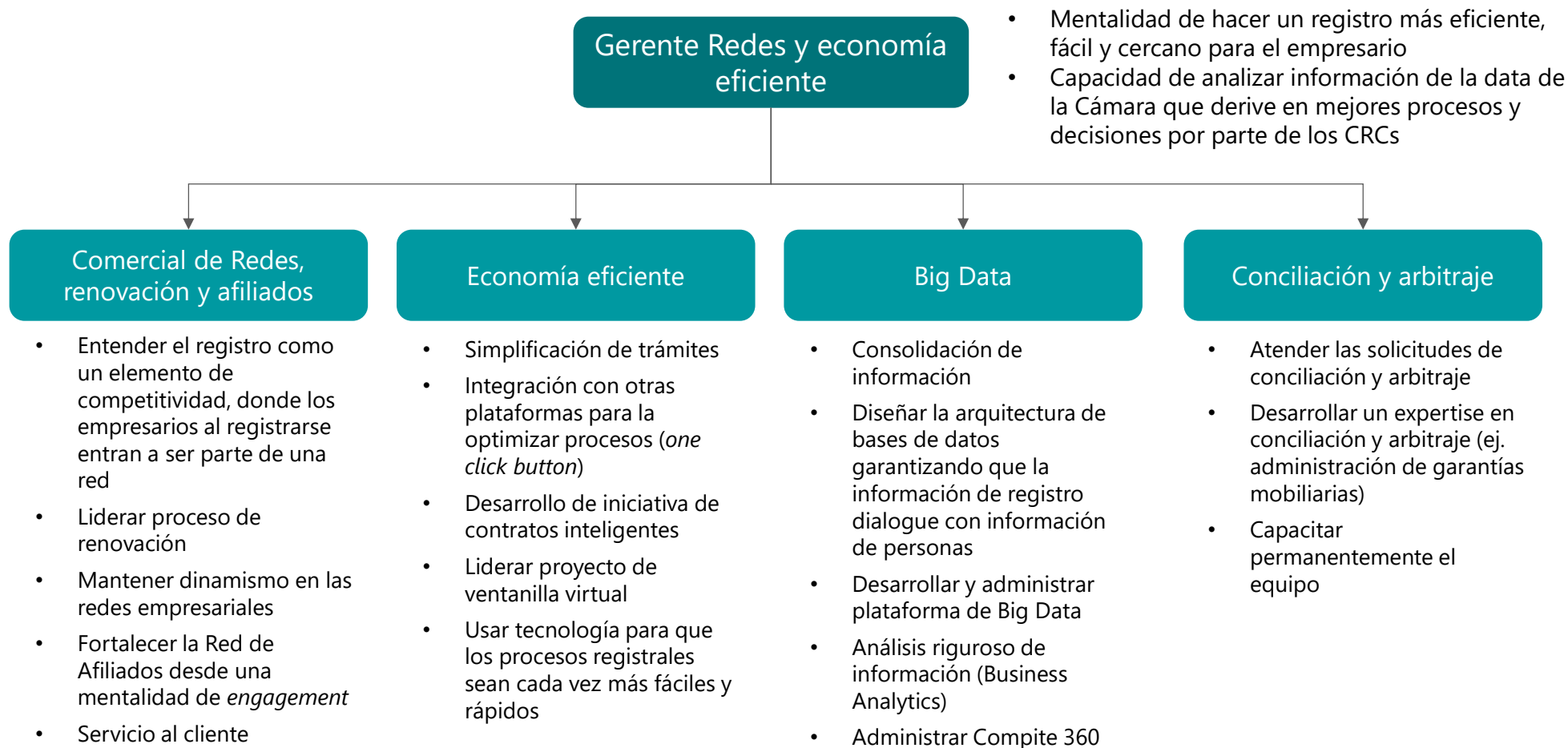
# Profundizando en las áreas corporativas: Administrativo y financiero



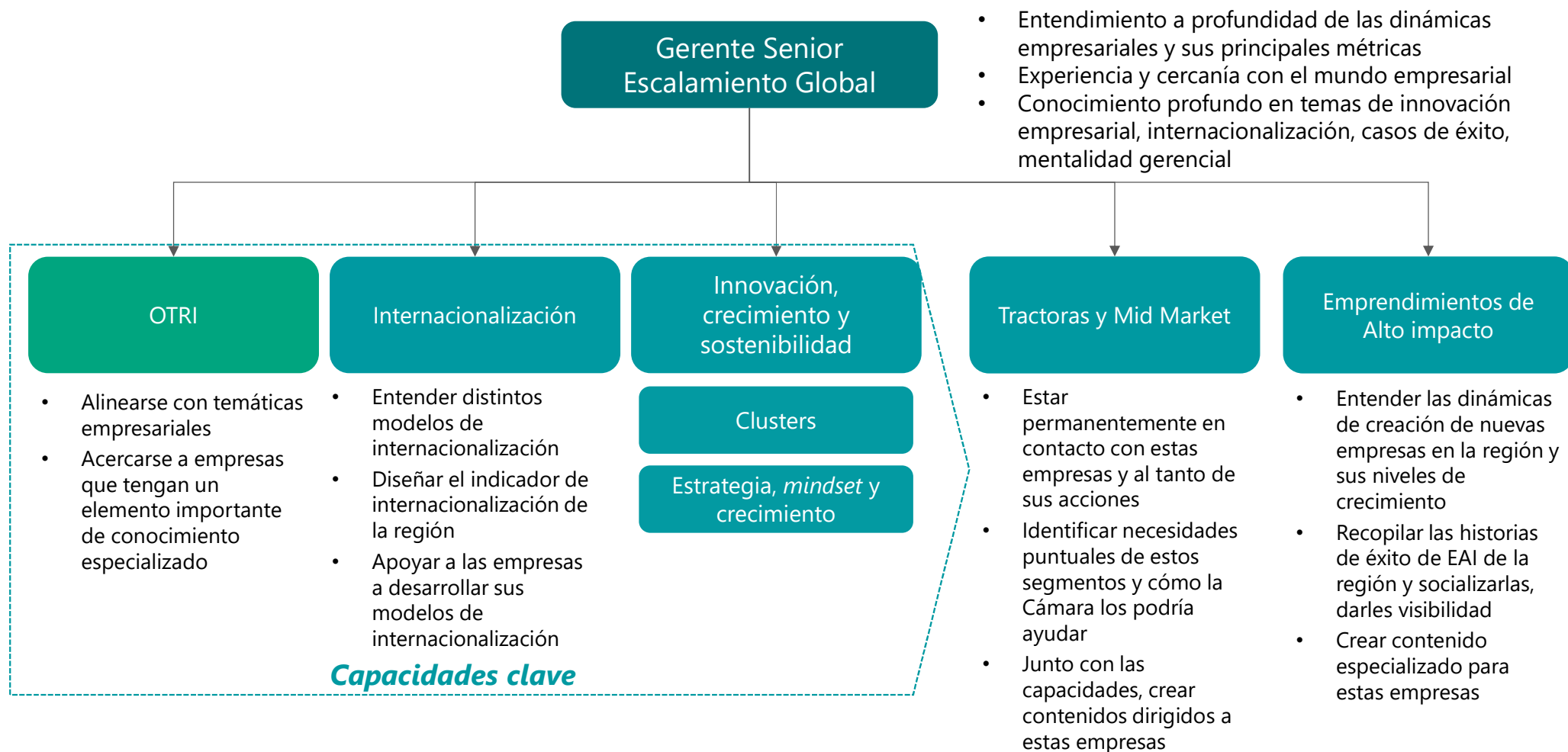
# Profundizando en las áreas corporativas: Transformación digital



# Profundizando en los CRC: Redes y economía eficiente



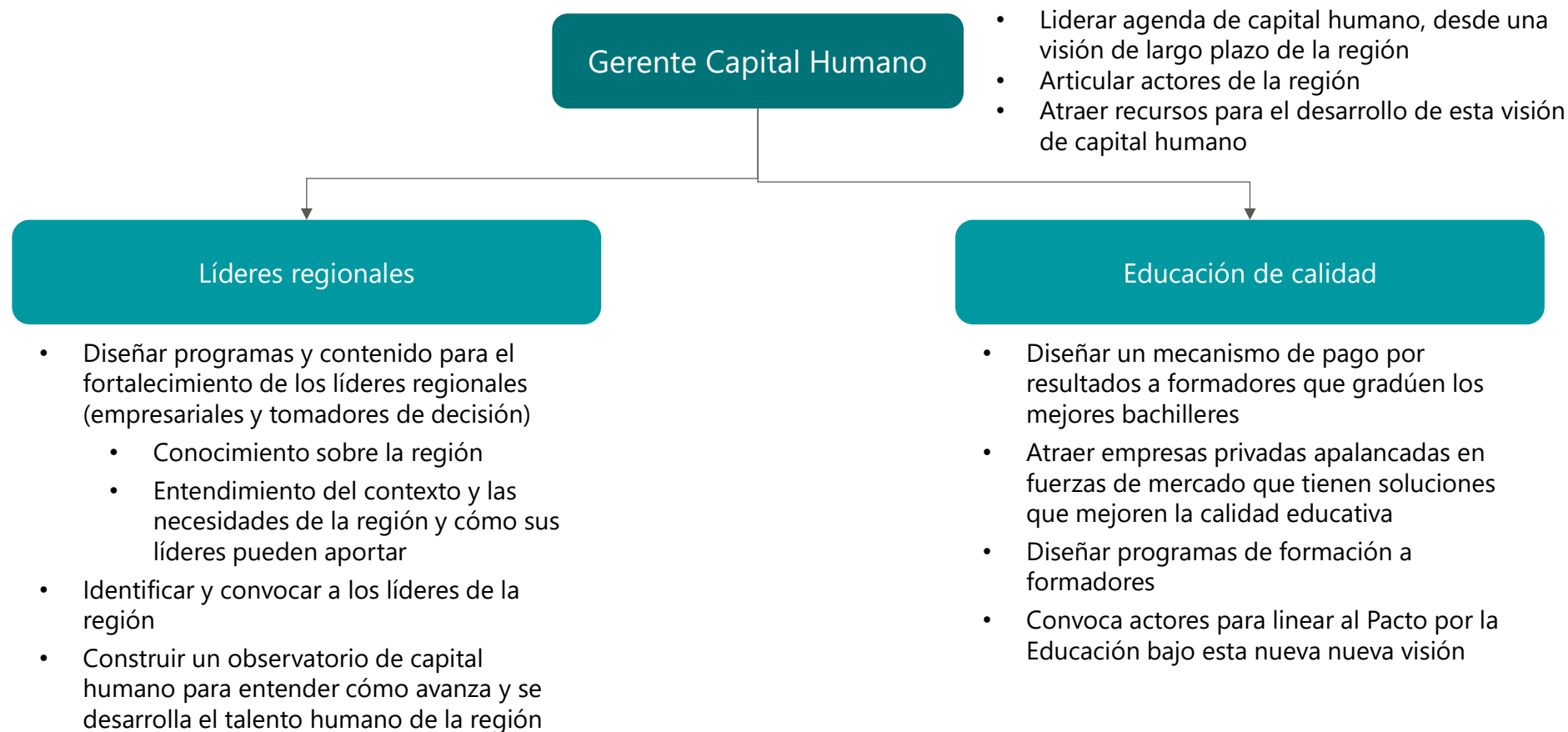
# Profundizando en los CRC: Escalamiento Global



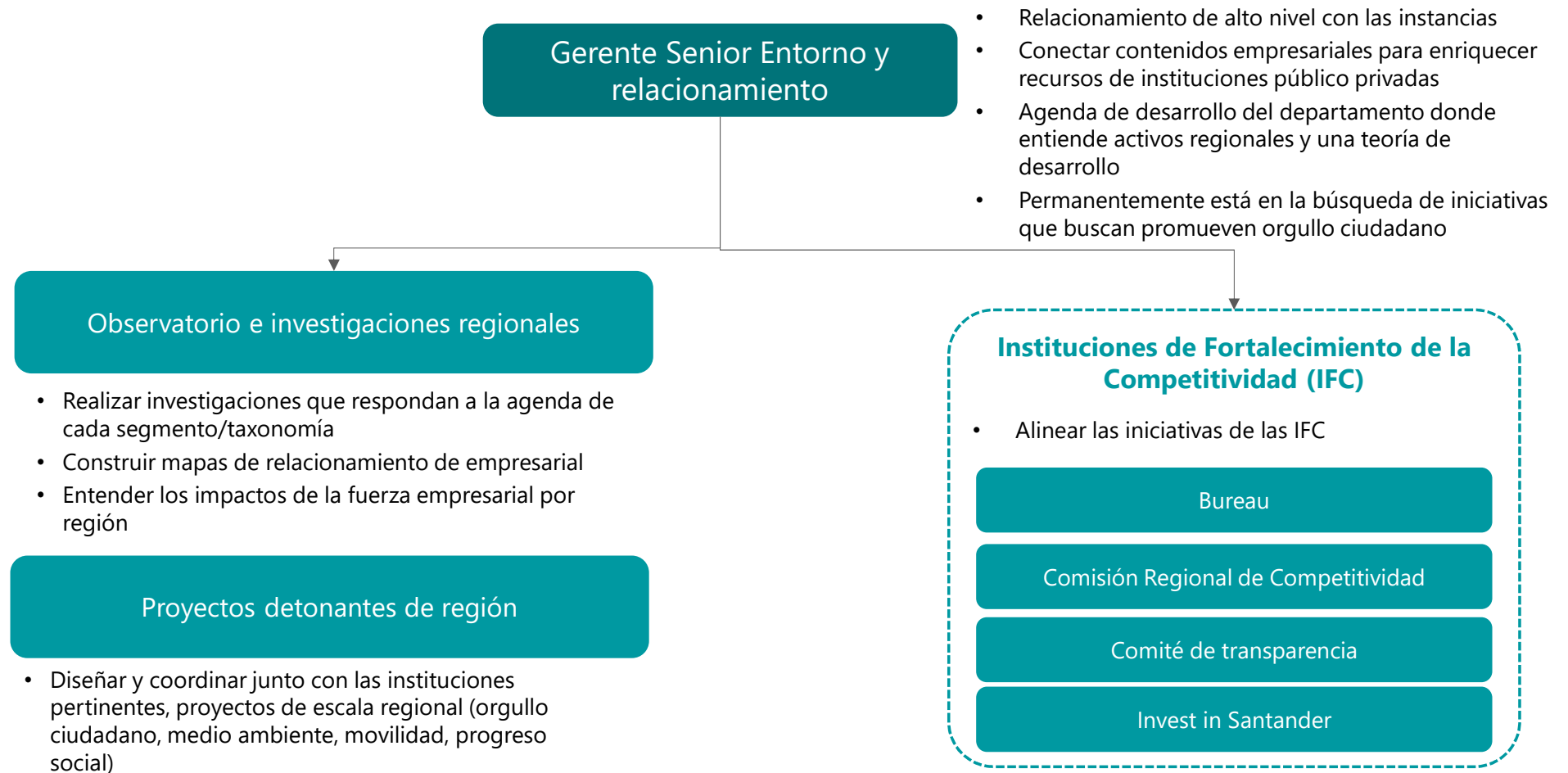
# Profundizando en los CRC: Territorios empresariales



# Profundizando en los CRC: Capital Humano



# Profundizando en los CRC: Entorno y relacionamiento



# Sistema de Indicadores

- 
- + *Escalamiento Global*
  - + *Territorios Empresariales*
  - + *Capital Humano*
  - + *Redes y Economía Eficiente*
  - + *Entorno y Relacionamento*

06

# Indicadores Escalamiento Global

| Métrica                                                         | Descripción                                                                                                                                                                   | Propósito/<br>Justificación                                                                                                       | Objetivo                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Internacionalización –<br/>Posición propia</b>               | Por segmento (Tractora, Mid Market y EAI):<br>• % de empresas con posición propia en otra geografía                                                                           | Medir la internacionalización de la fuerza empresarial de la región, más allá de la balanza comercial (importación y exportación) | 20%                                                                                                  |
| <b>Internacionalización –<br/>Participación de los ingresos</b> | Por segmento (Tractora, Mid Market y EAI):<br>• % de empresas con +15% de sus ventas provenientes de un modelo de internacionalización                                        |                                                                                                                                   | 10%                                                                                                  |
| <b>Crecimiento económico<br/>empresarial</b>                    | Por segmento (Tractora, Mid Market y EAI):<br>• Crecimiento anual en ingresos de las empresas (individual y por segmento)                                                     | Tener trazabilidad del crecimiento de las empresas de Escalamiento Global                                                         | 5%                                                                                                   |
| <b>Crecimiento empresarial</b>                                  | EAI:<br>• # de nuevas empresas por año<br>• Total de empresas activas en la región                                                                                            |                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15%</li> <li>• En 10 años, haber doblado las EAI</li> </ul> |
| <b>Fortalecimiento Clusters</b>                                 | Por cluster:<br>• Crecimiento económico de las empresas pertenecientes a un cluster<br>• Dinámica del cluster (crecimiento empresarial, emprendimiento, internacionalización) | Medir impacto de las iniciativas que surjan en los clusters                                                                       | +15%                                                                                                 |

# Indicadores Territorios Empresariales

| Métrica                                                 | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Propósito/<br>Justificación                                                                          | Objetivo                                                                        |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| # Comunidades de Excelencia                             | # de comunidades de excelencia activas que permitan vincular a las seccionales                                                                                                                                                                                                                  | Trazabilidad sobre las comunidades de excelencia                                                     | 4                                                                               |
| Participación Comunidades de Excelencia                 | % de NAMs vinculadas activamente a las comunidades                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                      | 20%                                                                             |
| Impacto Comunidades de Excelencia                       | Crecimiento económico (ingresos) de las empresas intervenidas desde las comunidades de excelencia                                                                                                                                                                                               |                                                                                                      | 15%                                                                             |
| Progresas                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li># de nuevas iniciativas empresariales derivadas del programa Progresas</li> <li>Crecimiento económico de las empresas intervenidas</li> <li># de personas vinculadas laboralmente, como resultado del programa de fortalecimiento profesional</li> </ul> | Seguimiento al programa de empleabilidad y crecimiento empresarial conectando a aliados de la ciudad | <ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> <li>+15%</li> <li>500</li> </ul> |
| Articulación institucional en territorios empresariales | Proyectos formulados y ejecutados exitosamente, que impactan el entorno para los negocios en las seccionales                                                                                                                                                                                    | Trazabilidad de la alineación con seccionales                                                        | 5 al año                                                                        |

# Indicadores Capital Humano

| Métrica                                                        | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Propósito/<br>Justificación                                                             | Objetivo                                                       |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalecimiento líderes regionales: Programa de líderes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y activación del Programa de líderes (conocimiento del territorio y sus desafíos)</li> </ul>                                                                                                                                                                   | Asegurar que se desarrolle un programa dirigido específicamente a los líderes           | 12 cohortes de 10 personas del programa                        |
| <b>Involucramiento de líderes regionales</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Del total de líderes regionales identificados (empresariales y tomadores de decisión), cuántos participaron en el Programa de líderes</li> </ul>                                                                                                                      | Medir la participación de los líderes en el programa                                    | 60%                                                            |
| <b>Iniciativas de líderes regionales</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li># de iniciativas ejecutadas exitosamente como resultado del Programa de Líderes</li> </ul>                                                                                                                                                                            | Tener trazabilidad sobre cómo contribuye el Programa al crecimiento de la región        | 3 en la década                                                 |
| <b>Capital humano de calidad</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados Pruebas <i>PISA for schools</i> en colegios de Santander</li> <li>Diseñar un mecanismo de compensación por resultados académicos a formadores que gradúen los mejores bachilleres de la región – recursos puestos por empresas y sector público</li> </ul> | Medir la calidad del capital humano de la región                                        | Resultado ponderado pruebas PISA superior al promedio nacional |
| <b>Compromiso privado sobre el capital humano de la región</b> | # de empresas privadas contribuyendo activamente a mejorar el capital humano                                                                                                                                                                                                                                 | Promover la participación de empresas privadas en el fortalecimiento del capital humano | 100                                                            |
| <b>Casos de éxito de capital humano</b>                        | Santandereanos en cargos claves trabajando fuera de la región                                                                                                                                                                                                                                                | Darle visibilidad a los casos de éxito de la región                                     | 200                                                            |

# Indicadores Redes y economías eficientes (I/II)

| Categoría | Métrica                                 | Descripción                                                                                                                                                                                           | Propósito/<br>Justificación                                             | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redes     | <b>Ingresos Registro</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de los ingresos provenientes de los registros</li> <li>Ingreso anual por registros</li> </ul>                                                      | Monitorear el comportamiento los ingresos más relevantes para la Cámara | <ul style="list-style-type: none"> <li>+10%</li> <li>+45.000 MM</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|           | <b>Crecimiento empresas registradas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento empresas registradas</li> <li># Empresas registradas</li> </ul>                                                                                    | Seguimiento a registros y activar planes para aumentarlos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>10%</li> <li>+120.000</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|           | <b>Renovaciones</b>                     | Por taxonomía (Tractoras, EAI, Mid Market y NAMs): <ul style="list-style-type: none"> <li>% de empresas renovadas a tiempo</li> </ul>                                                                 | Entender las dinámicas de renovación para activar planes de renovación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tractora: 100%</li> <li>EAI: +90%</li> <li>Mid Market: +90%</li> <li>NAMS: 80%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|           | <b>Afiliados</b>                        | Por taxonomía (Tractoras, EAI, Mid Market y NAMs): <ul style="list-style-type: none"> <li>% empresas afiliadas</li> </ul>                                                                             | Monitorear la red de afiliados                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tractora: 80%</li> <li>EAI: 50%</li> <li>Mid Market: 50%</li> <li>NAMS: 20%</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|           | <b>Usabilidad servicios Cámara</b>      | Por taxonomía y tipo de servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de uso de los servicios</li> <li>% de empresas que consumen +1 servicio en un periodo de tiempo determinado</li> </ul> | Aumentar el uso de los servicios de la Cámara                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tractora:               <ul style="list-style-type: none"> <li>+50%</li> <li>40%</li> </ul> </li> <li>EAI:               <ul style="list-style-type: none"> <li>+60%</li> <li>50%</li> </ul> </li> <li>Mid Market:               <ul style="list-style-type: none"> <li>+7%0</li> <li>50%</li> </ul> </li> <li>NAMS:               <ul style="list-style-type: none"> <li>+80%</li> <li>70%</li> </ul> </li> </ul> |

## Indicadores Redes y economías eficientes (II/II)

| Categoría            | Métrica                  | Descripción                                                                                                                                                       | Propósito/<br>Justificación                                                  | Objetivo                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economías eficientes | Optimización de procesos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos de proceso de registro</li> </ul>                                                                                  | Reducir los tiempos del proceso de registro                                  | Reducirlos en un 20%                                                                                              |
|                      | One Click Button         | <ul style="list-style-type: none"> <li># de organizaciones integradas exitosamente a la plataforma de la Cámara</li> </ul>                                        | Construir la plataforma centralizadora de trámites para las empresas         | Las 5 más relevantes en 2 años                                                                                    |
|                      | Conciliación y arbitraje | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de conciliación y arbitraje exitosos</li> </ul>                                                                   | Medir la efectividad de este servicio                                        | 50                                                                                                                |
| Información          | Compite 360              | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de Cámaras conectadas a Compite 360</li> <li># de consultas en Compite 360</li> <li>Calidad de la información</li> </ul> | Monitorear los niveles de uso de las plataformas de información de la Cámara | <ul style="list-style-type: none"> <li>100% de las Cámaras en 1 año</li> <li>+100 al mes</li> <li>100%</li> </ul> |

# Indicadores Entorno y relacionamiento

| Métrica                                          | Descripción                                                                                                                                   | Propósito/<br>Justificación                                                                       | Objetivo        |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Articulación</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li># Iniciativas desarrolladas en conjunto con otras instituciones en cierto periodo de tiempo</li> </ul> | Promover el relacionamiento con otras instituciones de la región                                  | 10 en un año    |
| <b>Orgullo ciudadano</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de sentido de pertenencia (0-100)</li> </ul>                                                 | Saber cómo está el sentido de pertenencia de los ciudadanos y la apropiación de espacios públicos | 80              |
| <b><i>Endowments</i> mínimos del territorios</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Progreso Social del departamento</li> </ul>                                                  | Entender cómo va la región en términos de progreso social                                         | Medio-alto: +68 |

# Impacto en la estructura de costos

---

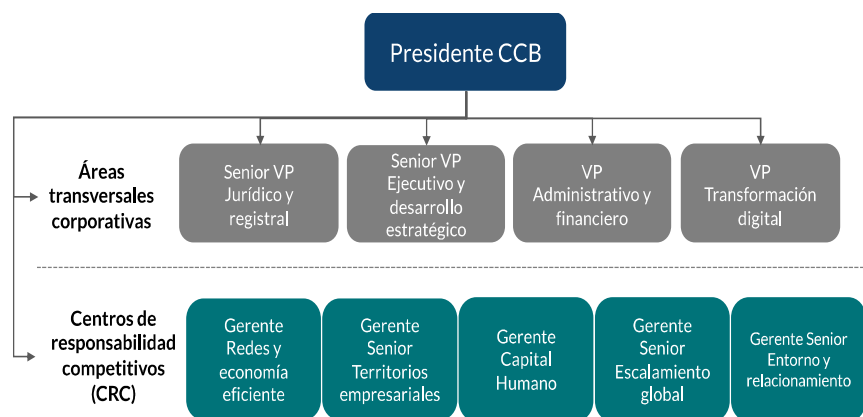
07

# Impacto en costos de la estructura propuesta

- El principal impacto en costos derivado del despliegue de la estrategia proviene del cambio en la estructura organizacional.
- Hoy los cargos que reportan directamente a Presidencia (sin incluir la asistencia desde presidencia estratégica), representan un gasto mensual de +\$120'000.000\*
- La estructura propuesta invita a tener una organización más horizontal con menos Vicepresidencias y más gerencias. De acuerdo con lo anterior, los cargos que reportarían directamente a Presidencia, representarían un gasto mensual de **\$103'693.400**, es decir habría una **reducción del 13,5%** versus el escenario actual.
- La idea que aplanar la estructura organizacional de la Cámara surge de la necesidad de tener líderes de contenidos en las áreas, esto solo es posible con una mayor especialización de las áreas, de tal forma que los líderes de las agendas intelectuales estén en la Cámara y los líderes de proyectos sean *"staff on demand"*. Esta configuración le permite a la Cámara tener un *"headcount"* inferior con una estructura tipo acordeón, que se amplía según la necesidad del momento pero se mantiene reducida en su equipo fijo de tal forma que la mayor cantidad de los recursos de la Cámara se puedan invertir en programas y no en funcionamiento.
- Teniendo en cuenta los cambios regulatorios que harán que los ingresos públicos no crezcan mucho se debe buscar tener una estructura de costo fijo bajo que le permita a la Cámara de Comercio y su equipo directivo invertir en programas y proyectos que detonen competitividad en la región, dándole mayor movilidad contratando expertos en los temas para un alcance puntual y garantizando que el equipo recibe una transferencia de conocimiento.

\*No incluye factor prestacional

# Aplanar la estructura de la Cámara



| Tipo Área                               | Cargo                                        | Salario*       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| Áreas transversales corporativas        | Senior VP Jurídico y registral               | \$ 16.067.800  |
|                                         | Senior VP Ejecutivo y desarrollo estratégico | \$ 16.067.800  |
|                                         | VP Administrativo y financiero               | \$ 13.784.700  |
|                                         | VP Transformación digital                    | \$ 11.773.100  |
| Centros de responsabilidad Competitivos | Gerente Redes y economía eficiente           | \$ 8.000.000   |
|                                         | Gerente Senior Territorios empresariales     | \$ 10.000.000  |
|                                         | Gerente Capital Humano                       | \$ 8.000.000   |
|                                         | Gerente Senior Escalamiento Global           | \$ 10.000.000  |
|                                         | Gerente Senior Entorno y relacionamiento     | \$ 10.000.000  |
| Total                                   |                                              | \$ 103.693.400 |

\*No incluye factor prestacional

# Informe de la implementación del Direccionamiento Estratégico

---

08

# Avances en la implementación

La estrategia de la Cámara de Comercio de Bucaramanga fue aprobada en la Junta Directiva de diciembre de 2019 y se solicitó continuar el detalle a nivel de actividades con el equipo directivo.

Se tuvieron varias reuniones con el equipo que permitiera entender como se estaban viendo ellos de cara a la nueva configuración y a partir de ahí establecer un plan de acción y un plan de 100 días que permitiera empezar a mover la Cámara de Comercio en la dirección correcta. Los vicepresidentes se acomodaron en las áreas en las que se sentían que podían hacer su mayor aporte y donde consideraban que tenían las mayores destrezas, con esto se pasó a profundizar en la propuesta de valor de cada uno, convirtiendo sus beneficios en actividades.

Fue muy importante la construcción de un plan de trabajo con elementos de corto y mediano plazo que les permitiera al equipo saber hacia donde se debían mover pero que también les diera claridad de que empezar a hacer en el corto plazo que permitiera romper con la inercia que llevaban.

Con el equipo se tuvieron ya serie de reuniones para que cada uno de ellos resolviera sus inquietudes y pudieran apropiarse de la estrategia y las definiciones que se realizaron. Con estas claridades fue posible apoyar al equipo en la construcción de una presentación y un plan de trabajo que pudieran llevar a Junta Directiva y presentar ellos mismos, dado que esto siempre fue una solicitud de la Junta pero siempre se consideró que quien lo debía presentar era el equipo que debía implementar la estrategia y no el equipo consultor.

En enero 2020 se realizó una ida a Junta Directiva nuevamente donde se presentó la configuración como introducción a las presentaciones de los diferentes vicepresidentes y se solicitó al equipo consultor realizar una propuesta de estructura, que es la que consta en el presente documento, y la cual el equipo directivo tomaría como principal insumo para definir la forma en la que se organizaría para enfrentar los desafíos que esta nueva estrategia supone para la organización. Posterior a esto se realizó una propuesta de indicadores que buscan cambiar la lógica de la Cámara de Comercio más enfocada en trazabilidad e impactos que en el cumplimiento de actividades. Los indicadores que también se encuentran contenidos en el presente documento buscan que sea fácil medir la efectividad que está teniendo la Cámara en lograr los resultados que se ha propuesto como agencia de desarrollo e instrumento de la competitividad regional.

Dado el largo proceso de aprobación de la estrategia por parte de la Junta Directiva no fue posible tener un seguimiento a la implementación de la estrategia, más allá de tener al equipo directivo claro en el rol que cada uno de ellos iba a jugar en esta nueva estrategia, que es una profundización del trabajo que venía haciendo la Cámara en la pasada década pero que pone especial atención en el tejido empresarial de la región, despromediando lo que antes era la unidad de Desarrollo Empresarial y permitiendo tener un mayor entendimiento de las necesidades de cada segmento. Con este entendimiento de lo que las empresas de la región necesita para mejorar su competitividad y su productividad se alinearon todas las unidades estratégicas de negocio, con un foco transversal que es mejorar la competitividad de la ciudad y su región.



**UPSIDE**  
Radical Consulting®