	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	1 de 68

**DISEÑO DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPEÑO
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015
DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA.**

autor
LEIDY TATIANA MARULANDA LÓPEZ

Director
CARLOS HUMBERTO SOLANO ESPINOSA
Ingeniero Industrial

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E
INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA, diciembre 04 del 2017**



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	2 de 68


TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN DEL PROYECTO	5
1.1. Palabras claves:	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1. Formulación	6
2.2. Sistematización	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
4. OBJETIVOS.....	8
4.1. Objetivo General.....	8
4.2. Objetivos Específicos	8
5. MARCO REFERENCIAL	9
5.1. Antecedentes.....	9
5.2. Marco conceptual	10
5.3. Marco Teórico.....	11
5.3.1. NORMA ISO 9001: 2015	11
5.3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	12
5.3.3. CICLO PHVA O DEMING.....	13
5.3.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO	13
5.4. Marco Legal.....	14
5.5. Marco Contextual	14
6. METODOLOGÍA	16
7. TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	17
7.1. Cronograma y descripción de actividades.....	17
8. RESULTADOS	19
8.1. Diagnostico.....	19
8.2. Contexto Estratégico	22
8.3. Análisis costo-beneficio.....	46
8.4. Indicadores de desempeño.....	61
9. CONCLUSIONES	65
10. RECOMENDACIONES	66
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
12. ANEXOS.....	68
ANEXO A. Caracterización de los procesos	
ANEXO B. Procedimientos	
ANEXO C. Manual de funciones, responsabilidades y roles	

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	3 de 68


LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. ISO 9001:2015. Contexto de la Organización	11
Ilustración 2. ISO 9001:2015. Contexto – Alcance del Sistema	12
Ilustración 3. Mapa de Procesos de la Cámara de Comercio.....	46
Ilustración 4. Predicción de los reprocesos.....	56
Ilustración 5. Predicción de los costos de Reprocesos.....	57
Ilustración 6. Tasa interna de retorno.....	60

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	4 de 68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación legal y normativa	14
Tabla 2. Cronograma y descripción de actividades	17
Tabla 3. Diagnóstico de evaluación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015....	20
Tabla 4. Identificación del entorno externo	23
Tabla 5. Identificación del entorno interno	26
Tabla 6. Establecimiento del contexto - DOFA	27
Tabla 7. Estrategias de la matriz DOFA	29
Tabla 8. Matriz de partes interesadas - Comunidad empresarial	31
Tabla 9. Matriz de partes interesadas - Comunidad civil	34
Tabla 10. Matriz de partes interesadas - Comunidad de proveedores.....	35
Tabla 11. Matriz de partes interesadas - Comunidad del estado	38
Tabla 12. Matriz de partes interesadas - Comunidad laboral	41
Tabla 13. Matriz de partes interesadas - Comunidad de gremios de la sociedad civil	43
Tabla 14. Relación de documentos devueltos - año 2012.....	47
Tabla 15. Relación de documentos devueltos - año 2013.....	48
Tabla 16. Relación de documentos devueltos - año 2014.....	49
Tabla 17. Relación de documentos devueltos - año 2015.....	51
Tabla 18. Relación de documentos devueltos - año 2016.....	52
Tabla 19. Relación de documentos devueltos - año 2017.....	54
Tabla 20. Costos para la implementación del SGC	58
Tabla 21. Costos de prevención del SGC	58
Tabla 22. Costos de evaluación del SGC	59
Tabla 23. Costos de reprocesos y fallas en la organización.....	59
Tabla 24. Relación beneficio	60
Tabla 26. Indicadores de los procesos de la organización	61
Tabla 27. Indicadores de gestión.....	63

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	5 de 68

1. RESUMEN DEL PROYECTO


El presente proyecto tiene como objetivo brindar herramientas a la organización que sirvan para complementar el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de la Cámara de Comercio de Pamplona, dando cumplimiento a los nuevos requisitos que trae esta versión.

Presentando los soportes necesarios para cumplir con el objetivo trazado, donde se utilizan diferentes herramientas para la obtención y análisis de información. Iniciando con un diagnóstico basado en el ciclo Deming del estado del sistema de gestión de calidad de la organización; determinación y establecimiento del contexto estratégico apoyados en la matriz DOFA; identificación y análisis de las partes interesadas que tienen algún vínculo con la entidad; revisión y actualización del plan estratégico en donde se tiene en cuenta el alcance, la política, los objetivos, la misión, visión, mapa de procesos, manual de funciones y responsabilidades, caracterización y procedimientos de cada uno de los procesos. Finalmente se proyecta la verificación de los indicadores de desempeño del sistema de gestión y el análisis costo-beneficio con la herramienta SPSS.

A través de este diseño se pretende que el sistema quede óptimo para la transición de la norma y así lograr la mejora de los servicios ofrecidos y la satisfacción de las partes interesadas de la Cámara de Comercio de Pamplona.

1.1. Palabras claves:

Sistema de gestión de calidad, contexto de la organización, indicadores, relación costo-beneficio.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	6 de 68

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo en la actualidad es muy competitivo a nivel empresarial, lo que ha llevado a que las normas de alta calidad se conviertan en herramientas de vital importancia para aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones.


La Cámara de Comercio de Pamplona se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008, sin embargo, después de haber realizado un diagnóstico se determina la necesidad de actualizar el sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2015. Donde se evidencia el mayor incumplimiento de los requisitos en el contexto estratégico de la organización y herramientas de medición que permitan establecer y controlar el estado del sistema. Lo cual sería la base para que la organización inicie con el proceso de la transición y así mejorar las condiciones, metodologías y estandarización utilizadas en cada uno de los procesos, con el fin principal de cumplir con los requerimientos de las partes interesadas y obtener un reconocimiento empresarial.

2.1. Formulación

¿Cómo plantear un contexto estratégico e indicadores de desempeño aplicables y pertinentes para el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 de la Cámara de Comercio de Pamplona?

2.2. Sistematización

- ¿Cuál es el estado actual del contexto estratégico de la organización?
- ¿Cuál es el plan de acción necesario para establecer el contexto estratégico de la organización?
- ¿Cómo identificar las variables de los costos, que permitan determinar la viabilidad de la transición de la norma?
- ¿Cómo medir el rendimiento del sistema de gestión de calidad?

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	7 de 68

3. JUSTIFICACIÓN


La finalidad del sistema de gestión de calidad en una organización, es definir los procesos y cumplir los objetivos que se han establecido. Conllevando esto al mejoramiento continuo de los resultados y a la satisfacción de los clientes.

La actualización de la norma ISO 9001:2015 trae consigo una estructura de alto nivel y la inclusión de nuevos requisitos, haciendo que las empresas que quieran implementar el sistema de gestión de calidad, se enfoquen en el análisis del contexto estratégico, teniendo en cuenta principalmente las cuestiones internas y externas, las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y el alcance que va a manejar la organización.

Se hace necesario que el sistema de gestión sea desplegado desde el análisis de la situación actual y futura del entorno, que puede resultar muy cambiante. Es por ello que las grandes organizaciones fundamentan su expansión y crecimiento empresarial en la planeación estratégica bajo la premisa de competitividad.

Adicionalmente los indicadores de desempeño o de gestión, permitirán monitorear el cumplimiento de cada uno de los requisitos que son aplicables.

Al implementar y mantener la norma ISO 9001:2015 se obtienen algunos beneficios como: satisfacción de las partes interesadas, mejora de la imagen de la organización, incremento de la eficacia, compromiso de los empleados, cultura de mejoramiento continuo y la integración de sistemas, adquiriendo un mayor posicionamiento frente a las demás Cámaras de Comercio de la región.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	8 de 68


4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar el contexto estratégico e indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de la Cámara de Comercio de Pamplona.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el contexto estratégico del sistema de gestión de calidad.
- Planificar y establecer el contexto estratégico del sistema de gestión de calidad.
- Elaborar un análisis costo-beneficio a través de la identificación de variables sensibles a los costos de la no calidad, para determinar la favorabilidad de la transición a la norma ISO 9001:2015
- Establecer los indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	9 de 68

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Antecedentes

En mayo de 2016 se realizó una “guía para diagnosticar el contexto estratégico para pymes dando cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001: xx”. Como Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gestión Integrada QHSE en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Con el propósito de diseñar una herramienta versátil que permita a las pequeñas y medianas empresas realizar un análisis integrado del contexto de la organización de una manera estructurada y formal, que permita alcanzar un pensamiento estratégico en busca de innovación, rentabilidad y sostenibilidad orientado en la gestión de los riesgos para la calidad. Debido a que con la nueva actualización de la ISO 9001:2015 es un requisito base para el buen planteamiento de un Sistema de Gestión. Donde se hizo necesario realizar un análisis de la matriz DOFA y de las partes interesadas y elaboración POAM sector e industria¹.

En el año 2015 en la Universidad Nueva Granada en el Diplomado de Sistemas de Gestión de Calidad se analizó “FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC bajo la norma ISO 9001”. En donde el cambio en la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 sobre el contexto de la organización, muestra que la matriz FODA se convierte en una herramienta de planificación estratégica que apoya la toma de decisión y a la vez se permite el conocimiento de la organización y su contexto, permitiendo identificar todos los factores decisivos para la toma de decisiones y una dirección estratégica eficaz²


Para octubre del año 2012 en el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) elaboro una “Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión”. En donde se establece que los indicadores son de vital importancia para evidenciar el nivel de cumplimiento en cada uno de los posesos de la organización y toda la información recolectada para construir dichos indicadores debe estar ligada al contexto de la organización, esto con el fin de al momento de generaren sean más confiables. Los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas de gestión que implementan y desarrollan las entidades, debido a que permiten valorarse tanto interior como exteriormente³.

La Cámara de Comercio de Pamplona se certificó en la norma ISO 9001:2008 en el año 2014 trayendo consigo grandes beneficios, como

¹ Robayo, Karen y Pérez, Leonardo. Guía para diagnosticar el contexto estratégico para pymes dando cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001: xx. Bogotá, 2016. Trabajo de grado (Especialista en Gestión Integrada QHSE). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Facultad de Ingeniería Industrial

² Sánchez, Erika. FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC bajo la norma ISO 9001. Bogotá, 2015. Diplomado en sistemas de gestión de calidad. Universidad Militar Nueva Granada. Administración de Empresas

³ Cubillos, Myrian y Núñez, Santiago. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, 2012. el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	10 de 68

mayor satisfacción al cliente y mejora en los procesos que se desarrollan en la organización. En busca que seguir optimizando dichos procesos y a su vez siendo más competitiva frente a las diferentes Cámaras se hace necesario realizar la transición de la norma a la ISO 9001:2015, ya que se realizó un “diagnóstico del sistema integrado de los procesos misionales para la actualización y muestra un déficit en el contexto estratégico del 52% de la organización”⁴.


5.2. Marco conceptual⁵

- Sistema de gestión de la calidad: Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad.
- Sistema de gestión: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos, procesos para lograr estos objetivos.
- Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.
- Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- Parte interesada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- Contexto de la organización: Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Indicador: es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo⁶.
- Indicadores de desempeño: son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido⁶.

⁴ Cárdenas Parada, Liliana. diagnóstico del sistema integrado de gestión basado en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 de los procesos misionales en la cámara de comercio de pamplona. Cúcuta, 2016. Trabajo de grado (especialista en sistemas integrados de gestión HSEQ). Universidad de Pamplona. Facultad de Ingenierías y arquitectura. Programa de Ingeniería Industrial

⁵ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamento y Vocabularios. Bogotá: Icontec, 2015 (NTC-ISO 9000)

⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, p. 13

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	11 de 68

5.3. Marco Teórico

5.3.1. NORMA ISO 9001: 2015⁷

La norma ISO 9001 es asociada a la gestión de la calidad entendiéndola en todas sus formas, desde que se hace la operación hasta las normas en entrega del servicio al cliente, siendo aplicable a cualquier tipo de empresa.

La ISO 9001:2015 tiene una estructura que está compuesta por diez capítulos, como se muestra en la figura N°1. Definiendo el contexto de la organización como la comprensión de las interdependencias exteriores e interiores y las interacciones, los requisitos de las partes interesadas y sus expectativas, el sistema de gestión y su campo de aplicación. Para el cumplimiento de encontrar el contexto de la organización es posible utilizar diversas herramientas tales como, la matriz DOFA, matriz de evaluación de factores internos o externos, entre otras.


Ilustración 1. ISO 9001:2015. Contexto de la Organización



Fuente: Gonzales, Hugo. (2016). Calidad y Gestión. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/01/29/iso-90012015-contexto-de-la-organizacion/>

La Norma ISO 9001:2015 considera a los clientes, propietarios, accionistas, proveedores, banqueros, sindicatos, entes reguladores, socios, competidores, e incluso grupos de presión; todos como potenciales “partes interesadas” que puedan verse afectadas por las decisiones tomadas por la empresa o el alcance de su SGC. De este modo es fundamental no perder de vista la palabra “pertinente” que se repite a lo largo de esta cláusula, ya

⁷ ISO. (2015). Calidad y gestión. Recuperado el 03 de 05 de 2016, disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/01/29/iso-90012015-contexto-de-la-organizacion/>

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	12 de 68

que es la clave para su aplicación: que sean pertinentes significa que sean relevantes, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 2. ISO 9001:2015. Contexto – Alcance del Sistema




Fuente: Gonzales, Hugo. (2016). Calidad y Gestión. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/01/29/iso-90012015-contexto-de-la-organizacion/>

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada para evaluar el contexto de la organización. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Consta de dos partes:

- La interna, que son aquellos aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y se refiere a las fortalezas y debilidades de la organización.
- La externa, son las circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control y donde se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar oportunidades y anular amenazas.

5.3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Sus principales componentes son la estructura organizativa, los procesos, los recursos y la documentación. Permite dirigir y evaluar el desempeño empresarial en términos de calidad y satisfacción general en la prestación de los servicios, por medio de una serie de actividades coordinadas para controlar y mejorar todos los elementos de una organización que pueden influir en el cumplimiento de los requisitos del cliente.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	13 de 68

5.3.3. CICLO PHVA O DEMING

Se centra en la mejora continua en la calidad de productos y servicios reduciendo incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores⁸. Está compuesta por cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar

- El planear consiste en estudiar la situación actual, recolectar información y generar un diagnóstico.
- El hacer es desarrollar una prueba piloto o implementar los procesos.
- En el verificar se determina si los procesos están funcionando correctamente mediante el seguimiento y la medición
- En el actuar se toma acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Es una herramienta de simple aplicación y es fundamental para la administración de los procesos, en el mejoramiento continuo de su desempeño. Por lo tanto, aplicar el ciclo PHVA ayuda para la gestión de y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.


5.3.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de sus procesos y responsables de la gestión.

Al diseñar un sistema de medición del desempeño, las organizaciones deben considerar la forma en que los indicadores apoyan las revisiones de desempeño de los directivos y la planeación organizacional para cuidar la empresa, y la manera en que los indicadores apoyan las operaciones y toma de decisiones⁸.

Los indicadores deben desplegarse de forma adecuada como indicadores de desempeño en las funciones y los niveles pertinentes de la organización, en busca del cumplimiento de los objetivos.

⁸ Evans, James y Lindsay, William. Administración y control de la calidad. México: Internacional Thomsan Editores, 1999, p. 94

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	14 de 68

5.4. Marco Legal

Tabla 1. Relación legal y normativa¹⁰

MARCO LEGAL	
NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Ley 1727 de 2014	“Por medio de la cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones”
Decreto 2042 de 2014	“Por el cual se reglamenta la Ley 1727 de 2014, el Título VI del libro primero del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones”
Circular Externa No. 002 Bogotá, D.C., 23 Nov 2016	Modificar en su integridad el título VIII de la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio, en cual se imparten instrucciones a las Cámaras de Comercio en los aspectos relacionados con el desarrollo de sus funciones
Circular Externa No. 005 Bogotá, D.C., 30 May 2014	Instruir a las Cámaras de Comercio respecto de los requerimientos mínimos que deben adoptar a fin de prevenir los fraudes en los registros públicos que administran en procura de garantizar la seguridad y confiabilidad.
NTC ISO 9001:2015 ⁹	Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.
NTC ISO 9000:2015	Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamento y Vocabularios

Fuente: Alcaldía de Bogotá y NTC ISO 9001:2015, 9000:2015

5.5. Marco Contextual


Generalidades de la empresa¹¹

La Cámara de Comercio de Pamplona fue creada el 10 de marzo de 1943, mediante decreto No. 518. La Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pamplona, fue establecida por medio del decreto 74 de 1976, Artículo 27, la cual comprende los municipios de Pamplona, Bochalema, Chitagá, Cácola, Labateca, Mutíscua, Pamplonita, Silos y Toledo, en el

⁹ Gómez, J. Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). 2015

¹⁰ Alcaldía de Bogotá. Disponible en: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/index.jsp>

¹¹ Cámara de Comercio de Pamplona Norte de Santander. Disponible en: www.camarapamplona.org.co

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	15 de 68

Departamento Norte de Santander.

Es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, integrada por las personas que integran el comercio (industriales, Comerciantes, Agricultores, Ganaderos, etc.), cuyo objetivo primordial es ser depositaria de la confianza pública, correspondiéndole llevar registro mercantil que es la más valiosa fuente de información para la vida de negocios en forma que resulte factor eficaz y positivo de organización de la actividad mercantil.


La Cámara de Comercio es una organización de servicios: al Estado, en sus distintos niveles; a la comunidad y a sus miembros en particular.

Al estado, mediante la presentación de programas, estudios, conceptos y su participación en todo aquello que propenda por el desarrollo económico regional y nacional.

A la Comunidad, mediante campañas y actuaciones tendientes al mejoramiento de todas las actividades que incidan sobre el progreso socio-económico.

Al empresario, mediante servicios directos tales como asesorías, información y ayuda permanente en su labor en los campos, administrativo, económico y jurídico. Además, de las anteriores funciones de servicio, la Cámara de Comercio de Pamplona promueve e impulsa el desarrollo económico de las regiones en donde actúa.

Las cámaras de comercios son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en su respectivo registro mercantil. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno Nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de sus requisitos legales exigidos para el efecto.


	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	16 de 68

6. METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos del anteproyecto se desarrollará el tipo de investigación descriptiva ya que permitirá definir, clasificar, catalogar o caracterizar el contexto estratégico de la organización¹², y la investigación aplicada que está enfocada a la generación de nuevos conocimientos cuya finalidad es la solución de problemas prácticos. Con el objetivo de obtener resultados con la mayor precisión al realizar el estudio de la realidad en su contexto natural en la Cámara de Comercio de Pamplona.

Se desarrollará por medio de la observación directa, la recolección de datos y un análisis detallado de los diferentes procesos de la organización. Utilizando unas herramientas estadísticas y análisis de costos, para determinar los errores presentes en los procesos.

¹² Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Cuarta edición. 2006, p. 102.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	17 de 68

7. TAREAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

7.1. Cronograma y descripción de actividades

Tabla 2. Cronograma y descripción de actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Elaboración del diagnóstico del contexto estratégico	X	X										
2. Planteamiento del contexto estratégico			X	X	X	X	X					
3. Realizar el análisis costo beneficio								X	X			
4. Establecer los indicadores de desempeño										X	X	X

Fuente: Formato de la Universidad de Pamplona.

Descripción de actividades: (Lista de tareas)

1. Elaboración del diagnóstico del contexto estratégico


- Recolección de datos mediante la observación y sesión de grupos
- Análisis y clasificación de la información recolectada
- Elaboración del diagnóstico del contexto estratégico teniendo en cuenta el ciclo PHVA

2. Planteamiento del contexto estratégico

- Determinar el contexto interno y externo de la organización
- Establecer las estrategias de la matriz DOFA
- Determinar las partes interesadas de la organización y los requisitos pertinentes.
- Definir el alcance del sistema de gestión de calidad.
- Diseñar la política y objetivos del sistema de gestión de calidad.
- Actualizar el mapa de procesos.
- Revisar y actualizar la caracterización de los procesos necesarios del sistema de gestión de calidad


3. Realizar el análisis costo-beneficio

- Determinar información asociada a los costos de los procesos de la organización.
- Determinar los costos de error a causa de reprocesos.
- Análisis de datos del comportamiento de las operaciones realizadas en la organización, por medio de las herramientas de simulación SPSS.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	18 de 68

4. Establecer los indicadores de desempeño

- Identificar y seleccionar los modelos de evaluación de cada uno de los procesos.
- Evaluar cada proceso.
- Establecer los indicadores de desempeño.
- Parametrizar un aplicativo en Excel que permita determinar los resultados del cuadro de mando en tiempo real.
- Realizar auditoria interna.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	19 de 68

8. RESULTADOS

8.1. Diagnostico

Para conocer el estado del sistema de gestión de calidad, se realiza un diagnóstico de los requisitos necesarios para la transición de la norma ISO 9001:2015.

Teniendo en cuenta la información recolectada mediante la revisión de la documentación, se asignó la calificación de acuerdo al cumplimiento de cada uno de los requisitos.


	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	20 de 68

Tabla 3. Diagnóstico de evaluación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015

DIAGNOSTICO DE EVALUACION SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGÚN NTC ISO 9001-2015						
CRITERIOS: A. Cumple completamente el criterio (10; Corresponde a las fases de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente el criterio (5; Corresponde a la fase del Hacer del sistema); C. Cumple con el mínimo del criterio (3; Corresponde a las fase de identificación y Planeación del sistema); D. No cumple con el criterio (0; N/S).						
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				RECOMENDACIONES
		A-V	H	P	N/S	
		A	B	C	D	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		10	5	3	0	
4.1 COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO						
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			3		Realizar un análisis de las cuestiones internas y externas, por medio de la matriz DOFA o la PESTAL
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			3		Realizar un cronograma de seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS						
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.				0	Crear una matriz de partes interesadas con sus requisitos
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.				0	Realizar un cronograma de seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 21 de 68

4.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica		5			Actualizar el alcance del SGC en los procesos operativos
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?				0	Determinar el alcance del SGC teniendo en cuenta las cuestiones externas e internas, requisitos de las partes interesadas y los productos y servicios de la
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.		5			Incluir el alcance del SGC teniendo en cuenta las cuestiones externas e internas, requisitos de las partes interesadas y los productos y servicios de la organización
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión?	10				

4.4 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS

9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización		5			Actualizar el mapa y la caracterización de los procesos de gestión documental y comunicación
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			3		Diseñar indicadores de desempeño para cada uno de los procesos y realizar seguimiento. Al manual de funciones y responsabilidades, anexar los roles que ejecuten cada uno.
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.			3		Incluir la información pertinente para cada uno de los procesos


SUBTOTAL 10 15 12 0

Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100) 34%

RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD

NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		34%	IMPLEMENTAR

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	22 de 68

8.2. Contexto Estratégico

- En la determinación del contexto estratégico se estableció el entorno interno y externo de la organización, siendo la base inicial para reformular la planeación estratégica. Mediante el análisis de las condiciones en cuanto a los aspectos claves, los factores positivos y negativos, oportunidades y riesgos que presenta la Cámara de Comercio con respecto a cada entorno.


	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	23 de 68

Tabla 4. Identificación del entorno externo

ENTORNOS	ASPECTOS CLAVES	FACTORES		CONSECUENCIAS ASOCIADAS	
		POSITIVOS	NEGATIVOS	OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LA INFLUENCIA DE ESTE ENTORNO DEL CONTEXTO	RIESGOS DERIVADOS DE LA INFLUENCIA DE ESTE ENTORNO DEL CONTEXTO
ECONÓMICO	<p>Pamplona maneja una economía basada principalmente en el comercio gastronómico, la educación y el turismo religioso. El comercio tradicional de Pamplona está compuesto por empresas en su gran mayoría de tamaño pequeño, con bajos niveles de incorporación tecnológica y desventaja ante la negociación individual en los mercados nacionales. Actualmente este tipo de comercio representa el 62% en Colombia; en Pamplona representa un 70%, sin embargo, aporta el 37% del empleo total, sin alcanzar a contratar las dos personas por establecimiento.</p>	Infraestructura colonial: se presenta en su centro histórico, ofreciendo así condiciones especiales para desarrollar e impulsar el turismo en diferentes áreas y a su vez la economía.	Cierre de la frontera declarado por Venezuela: al ser un territorio comercial binacional, en los diferentes sectores económicos evidencian la dura situación que en términos económicos ha sufrido la ciudad en hotelería y turismo, agroindustria y transporte por la disminución del intercambio comercial y flujo económico.	Creación de un mayor número de empresas por el fortalecimiento del sector turismo de la ciudad por la protección del centro histórico	Incremento de la informalidad y la cultura de no renovación generando una reducción de ingresos, por el déficit económico de la ciudad y el departamento.
		Infraestructura vial: El desarrollo de proyectos de impacto empresarial en infraestructura (construcción de doble calzada vía Pamplona – Cúcuta y el tercer carril vía Pamplona – Bucaramanga), trae consigo mayor empleo y flujo económico favoreciendo a los diferentes sectores de la ciudad y la región.	Desempleo: la ciudad obtuvo un 8,2% para el año 2015 afectando en gran medida al sector comercio. Aumento solo del sector comercial: en la ciudad el principal sector de la actividad económica, se encuentra representada por el sector comercial, con un 70%; seguido del Sector Servicios con un 25% y el sector industrial con un 5%. Y se evidencia con el incremento de las matrículas de establecimientos de comercio logrando un 148% para el año 2016 llegando a 2293 establecimientos siendo este sector el de mayor impacto. Quedando expuesta a verse afectada por cualquier variación en la inflación y a la desaceleración económica.		
		Ubicación geográfica: Al tener vías de acceso hacia los departamentos de Arauca y Santander y estos a su vez conexión hacia el oriente y el centro del país, permite un mayor intercambio comercial y a su vez un incremento en el turismo de la ciudad.	Aumento de la inflación: Para la ciudad de Pamplona, se toma como referente la Ciudad de Cúcuta, dando como resultado que el acumulado se situó en 5,22% siendo impulsado por la categoría de alimentos y vivienda. Lo cual implica una disminución del poder adquisitivo de la moneda para la comunidad y afectando a su vez a los empresarios de la región.		
SOCIAL	<p>La ciudad de Pamplona se encuentra en categoría municipal 6 y los estratos que maneja son 1, 2, 3 y 4. Siendo el estrato residencial 2 con mayor número de usuarios.</p>	Tamaño de la población: Para el año 2016 la población total de la ciudad fue de 57393, con un 66,4% de población potencialmente activa y un 33,6% de inactiva y en la proyección del DANE se calcula que, de los 15.058 hogares del municipio, 13.934 hogares se encuentran en el casco urbano, encontrándose que el 33,84% de los hogares vivían en arriendo, el 60,23% tenían propiedad sobre el inmueble y el 5,93% vivía en otras condiciones de forma de tenencia. Siendo esta situación favorable para la población que tiene la ciudad.	Inseguridad pública y ciudadana: Aunque hay una disminución en los delitos a nivel general en comparación al año 2016, sigue siendo el más alto las lesiones personales con 131 y extorsión con 4 afectados.	Incremento de empresas por el tamaño de la población.	Aumento de inseguridad en la ciudad, ocasionando una disminución en el comercio.
		Programas de oferta institucional: En la ciudad se evidencia que hay acceso a los diferentes beneficios, el registro de población atendida por programas de oferta institucional se distribuye de la siguiente manera: Más familias en Acción con 2.462 personas, Jóvenes en Acción con 3.970 personas, Cero a Siempre con 937 personas y Colombia Mayor con 1.914 personas. Representando un 16,2% del total de la población.	Incremento de fenómenos sociales: La drogadicción y la creación de pandillas ha aumentado en la ciudad, afectando directamente a la población en temas de seguridad.	Situación socioeconómica de la ciudad es favorable.	



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 24 de 68

CULTURAL	<p>La población del municipio de Pamplona representa el 4,23% de la población del Departamento, el 94,79% se ubica en la cabecera municipal y el 5,21% en el área rural. En cuanto a género el 51,58% son hombres y el 48,42% mujeres. Se resalta que la mayor población está en edades comprendidas entre los 20 y 24 años, constituyendo un gran número de población joven.</p>	<p>Diversidad poblacional: La población Étnica asentada en el municipio de Pamplona está representada en su mayoría por la población negro, mulato o afrocolombiano, seguida de la población indígena.</p>	<p>Ubicación demográfica: Al estar la ciudad ubicada en zona fronteriza, aumenta la percepción de comercio informal por la diferencia del valor del peso y el bolívar en 0,0033 en la actualidad.</p>	<p>Incremento de establecimientos por el número significativo de diversas culturas que se han asentado en la ciudad por el crecimiento de la Universal de Pamplona y que a su vez demandan servicios y productos que satisfagan sus necesidades culturales.</p>	<p>Disminución del turismo en la ciudad por poco fortalecimiento y pérdida de identidad cultural.</p>
		<p>Patrimonio cultural: En la arquitectura colonial pamplonesa encontramos grandes casonas con balconadas en madera, como la casa de doña Águeda Gallardo de Villamizar, heroína de la independencia de la ciudad, la Casa de las Marías, ocupada por el Museo de Arte Moderno Eduardo Ramírez Villamizar, en la que reposan algunas de las obras pictóricas y escultóricas de este maestro pamplonés, declarada Monumento Nacional en 1975, la Casa de las Cajas Reales donde actualmente funciona el SENA, la Casa Museo Anzoátegui y la Casa Museo Colonial, entre otras. De la época republicana existen varios ejemplos en el marco del parque principal, dentro de los que se destacan el Palacio Arzobispal y el edificio del Mercado Cubierto, declarado Bien de Interés Cultural de carácter Nacional en 1998.</p>		<p>Fortalecimiento del tejido empresarial con diferentes entidades</p>	<p>Incremento de la informalidad y la cultura de no renovación generando una reducción de ingresos, por el déficit económico de la ciudad y el departamento.</p>
		<p>Cobertura geográfica: El departamento se encuentra cubierto por tres Cámaras: Pamplona, Cúcuta y Ocaña. Cubriendo la totalidad de los municipios y ofertando todos los servicios a los comerciantes de la región.</p>		<p>Ubicación demográfica: Al estar la ciudad ubicada en zona fronteriza, aumenta el contrabando y el comercio informal por la diferencia del valor del peso y el bolívar en 0,0033 en la actualidad.</p> <p>Informalidad: para el año 2016, se presentó incrementos considerables de la informalidad quedando en un 71,5%.</p>	<p>Ubicación de puntos de renovación y matrícula en los municipios de la jurisdicción</p>
COMPETITIVO Y DE MERCADO	<p>Pamplona se encuentra ubicado sobre la cordillera central al Nororiente de Colombia, en la zona suroccidental del Departamento Norte de Santander, el cual cuenta con 40 municipios y tiene 421 km de frontera con el país de Venezuela. La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pamplona comprende los municipios de Pamplona, Bochalema, Cacotá, Chitagá, Cucutilla, Labateca, Mutiscua, Pamplonita, Silos y Toledo en el departamento de Norte de Santander.</p>	<p>Tendencia a la virtualización: En la ciudad esta tecnología ha venido en aumento, tanto en las organizaciones, instituciones educativas y comunidad en general debido a la flexibilidad y velocidad que ofrece en cada uno de los procesos.</p>	<p>Acceso a las TIC: Las zonas rurales de la ciudad y algunos municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio no cuentan con suficiente acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación.</p>	<p>Incremento de comercialización por medios tecnológicos.</p>	<p>Incremento de informalidad por la facilidad que ofrecen las tecnologías.</p>
		<p>Masificación del acceso a internet: La ciudad cuenta con un gran porcentaje de cobertura de este servicio, además con el desarrollo de algunos proyectos ha permitido que el Colegio Provincial y el parque central Águeda Gallardo cuente con acceso a internet totalmente gratuito.</p>		<p>Agilidad en los procesos desarrollados por las organizaciones.</p>	<p>Disminución del comercio de la ciudad, por las facilidades de comprar en tiendas virtuales que están situadas en otras zonas del país.</p>
		<p>Proyecto Norte de Santander Vive Digital: La implementación de este proyecto le facilita a la comunidad de la ciudad algunas herramientas tecnológicas, ampliando su cobertura y permitiendo acceder sin ninguna restricción a estas tecnologías.</p>		<p>Cultura de virtualización: Aunque ha aumentado la virtualización en la ciudad, hay zonas en las cuales todavía no hay acceso y hace que esta población sea escéptica a las tecnologías.</p>	<p>Ampliación de la cobertura de herramientas tecnológicas hacia las zonas rurales.</p>
TECNOLÓGICO	<p>En la actualidad a nivel mundial ha incrementado el uso tecnológico, y el Departamento no es la excepción ya que se viene desarrollando el proyecto Norte de Santander Vive Digital, el cual beneficia la toda la comunidad y a su vez fortalece los avances tecnológicos que ha tenido la ciudad de Pamplona.</p>	<p>Tendencia a la virtualización: En la ciudad esta tecnología ha venido en aumento, tanto en las organizaciones, instituciones educativas y comunidad en general debido a la flexibilidad y velocidad que ofrece en cada uno de los procesos.</p>	<p>Acceso a las TIC: Las zonas rurales de la ciudad y algunos municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio no cuentan con suficiente acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación.</p>	<p>Incremento de comercialización por medios tecnológicos.</p>	<p>Incremento de informalidad por la facilidad que ofrecen las tecnologías.</p>
		<p>Masificación del acceso a internet: La ciudad cuenta con un gran porcentaje de cobertura de este servicio, además con el desarrollo de algunos proyectos ha permitido que el Colegio Provincial y el parque central Águeda Gallardo cuente con acceso a internet totalmente gratuito.</p>		<p>Agilidad en los procesos desarrollados por las organizaciones.</p>	<p>Disminución del comercio de la ciudad, por las facilidades de comprar en tiendas virtuales que están situadas en otras zonas del país.</p>
		<p>Proyecto Norte de Santander Vive Digital: La implementación de este proyecto le facilita a la comunidad de la ciudad algunas herramientas tecnológicas, ampliando su cobertura y permitiendo acceder sin ninguna restricción a estas tecnologías.</p>		<p>Cultura de virtualización: Aunque ha aumentado la virtualización en la ciudad, hay zonas en las cuales todavía no hay acceso y hace que esta población sea escéptica a las tecnologías.</p>	<p>Ampliación de la cobertura de herramientas tecnológicas hacia las zonas rurales.</p>



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 25 de 68

LEGAL	<p>Las Cámaras de Comercio no obstante su naturaleza privada, en consideración a la administración de los registros públicos delegados y la autorización de la destinación de sus ingresos públicos a todas sus funciones, tienen su objeto, integración, administración, jurisdicción, ingresos, formación de su presupuesto y destinación de sus recursos ordinarios, y vigilancia y control. Reglamentados por normas legales y administrativas especiales y demás normas generales aplicables conforme a su naturaleza y funciones.</p> <p>Decreto 518 Marzo 10 de 1943: Por el cual se crea una Cámara de Comercio en Pamplona, Norte de Santander.</p> <p>Decreto 410 de 1971: Por el cual se expide el código de comercio y se establece la aplicabilidad de la ley comercial y la legislación civil.</p> <p>Decreto 1520 Julio 26 de 1978: Por el cual se reglamenta el Título IV del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones reglamentarias del Decreto Ley 149 de 1976.</p> <p>Decreto 234 Febrero 04 de 1983: Por el cual se fijan unas tarifas y se autoriza a la Superintendencia de Industria y Comercio para recaudarlas.</p> <p>Decreto 856 Abril 28 de 1994: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Registro de Proponentes en las Cámaras de Comercio.</p> <p>Ley 232 Diciembre 26 de 1995: Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.</p> <p>Resolución 3878 Junio 28 de 1996: Controles técnicos y fiscales sobre la facturación.</p> <p>Resolución Orgánica 03889 Noviembre 7 de 1996: Por la cual se deroga la Resolución Orgánica 03554 de 1995, se reglamenta el Capítulo III del Título I, de la Ley 42 de 1993 y se exigen los informes que permiten desarrollar la contabilidad de la ejecución del presupuesto, elaborar la Cuenta General del Presupuesto y del Tesoro, refrendar y registrar los documentos de deuda pública, certificar la situación de las finanzas del Estado, conformar las estadísticas fiscales del Estado y auditar el balance general de la Nación.</p> <p>Decreto 622 Abril 05 del 2000: Por el cual se fija la jurisdicción de las cámaras de comercio en todo el territorio nacional.</p> <p>Resolución Orgánica 5168 Diciembre 13 del 2000: Por la cual se reglamenta la rendición de cuentas, su revisión y se unifica la información que se presenta a la Contraloría General de la Republica.</p> <p>Ley 590 Julio 10 del 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.</p> <p>Ley 1429 Diciembre 29 de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.</p> <p>Ley 1727 de 2014: Por medio de la cual se reforma el Código de Comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de las Cámaras de Comercio y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Decreto 2042 de 2014: Por el cual se reglamenta la Ley 1727 de 2014, el Título VI del libro primero del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones.</p> <p>Circular Externa No. 005 Bogotá, D.C., 30 Mayo 2014: Instruir a las Cámaras de Comercio respecto de los requerimientos mínimos que deben adoptar a fin de prevenir los fraudes en los registros públicos que administran en procura de garantizar la seguridad y confiabilidad.</p> <p>Circular Externa No. 002 Bogotá, D.C., 23 Noviembre 2016: Modificar en su integridad el título VIII de la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio, en cual se imparten instrucciones a las Cámaras de Comercio en los aspectos relacionados con el desarrollo de sus funciones.</p>	<p>Claridad Normativa: Definición de manera clara de los servicios prestados. Alcance de los procesos y procedimientos frente al cliente.</p>	<p>Cambios constantes: Los cambios normativos de manera constante limitan el crecimiento y proyección en algunas áreas de desarrollo y unidades de negocio de las Cámaras de Comercio.</p>	<p>Actuación bajo la definición de los procesos estandarizados y definidos por el marco legal existente.</p> <p>Prestación de un servicio acorde a las necesidades de los clientes y partes interesadas</p>	<p>Sanciones, demandas y procedimientos en contra de la entidad por el incumplimiento de los parámetros establecidos en la Norma.</p> <p>Insatisfacción del cliente y partes interesadas por el desconocimiento legal y reglamentario.</p> <p>Limitaciones económicas para el cumplimiento de los requisitos establecidos en la prestación del Servicio.</p>

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial


Código 00

Página 26 de 68

Tabla 5. Identificación del entorno interno


ENTORNOS	ASPECTOS CLAVES	FACTORES		CONSECUENCIAS ASOCIADAS	
		POSITIVOS	NEGATIVOS	OPORTUNIDADES DERIVADAS DE LA INFLUENCIA DE ESTE ENTORNO DEL CONTEXTO	RIESGOS DERIVADOS DE LA INFLUENCIA DE ESTE ENTORNO DEL CONTEXTO
VALORES	Creencias y cultura de la organización que apoyan el desarrollo de la misión y el cumplimiento de la visión, bajo los valores de Lealtad, Responsabilidad, Integridad, Amabilidad, Participación, Honestidad y Ética que se rige por el código de ética de la organización.	Ambiente laboral: El desarrollo de los valores favorece de manera directa la realización de las funciones propias del grupo laboral, permitiendo mejorar la organización.		Fortalecer en la Comunidad Laboral la apropiación de la identidad de la Cámara de Comercio.	No lograr la vivencia de los valores organizacionales por parte de la comunidad laboral.
CONOCIMIENTO	Facilidad de la trasmisión de informaciones y habilidades a los empleados, de una manera sistemática y eficiente en la organización.	Competencia del personal: Los procesos son desarrollados por personal con experiencia, conocimientos y competencias personales.	Planes de formación: Inexistencia de planes de formación y capacitación de la organización, que fortalezcan los procesos.	Salvaguardar la experiencia y conocimiento del personal de la organización. Fortalecer la cultura de la gestión del conocimiento.	Perdida de información valiosa de la gestión de la Cámara de Comercio.
DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Medición de los resultados internos y externos de la organización que se realiza por medio de los indicadores de cada proceso, evaluación de satisfacción a los afiliados y evaluación de la gestión de la Cámara de Comercio por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio.	Cobertura de la jurisdicción: Manejar la cobertura de los nueve municipios de la jurisdicción y tener buena relación con todos los entes territoriales.		Identificación de mejoras en los procesos. Mejorar la competitividad de la organización, en los servicios privados que ofrece la entidad.	Aumento de la no renovación. No tomar acciones eficaces a partir de los resultados internos y externos.
TALENTO HUMANO	En la organización talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la Cámara de Comercio.	Gestión del talento humano: Permite atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores, de tal manera que ayuden a la evolución de la organización.		Seleccionar personal competente para la organización y lograr un desarrollo integral del personal ya contratado. Fortalecer el sentido de pertenencia en el personal de la organización.	Personal no competente. Personal sin sentido de pertenencia. Ineficacia de la evaluación de desempeño.
INFRAESTRUCTURA	Elementos necesarios para que la organización funcione correctamente y es por esta razón que se encuentra en proceso de adecuación de nueva sede de la oficina principal. Con el objetivo de poder brindar mejores instalaciones y espacios a las partes interesadas.	Cambio de sede: Incrementa la satisfacción de las partes interesadas, por la disponibilidad de espacios y lugares agradables para el desarrollo de los procesos. Recursos técnicos: Permiten desarrollar de manera ágil y eficaz los procesos de la organización.		Optimización de recursos. Prevención de accidentes laborales. Bienestar, satisfacción y seguridad del talento humano.	Deterioro de la infraestructura y recursos. Pérdida de clientes potenciales. Poca agilidad en el desarrollo de los procesos.
ESTRATEGIA	Plan de acción que busque desarrollar la ventaja competitiva de la organización y la multiplique. Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y la oferta de valor de la Cámara de Comercio de Pamplona.	Ventaja competitiva: Desarrollo de características diferenciales que la organización tiene respecto a otras empresas, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores, de manera sostenible en el tiempo.		Fortalecer los planes de acción correspondiente a los elementos de la oferta de valor para el grupo de interés afiliados.	Ineficacia de los canales de comunicación. No definir y realizar seguimiento a la estrategia.

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	27 de 68

- Una herramienta común para la determinación ideal del contexto de la organización es la DOFA, la cual permitió identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 6. Establecimiento del contexto - DOFA

	ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO			CÓDIGO: CAL - FO - 19
				Versión: 1
				Página 1 de 1
CRITERIOS	TENGA EN CUENTA:	DEBILIDAD	FORTALEZA	
Valores	Valores Cultura organizacional Identidad Principios		El buen clima laboral y sentido de pertenencia facilita el desarrollo de cada una de las actividades de la entidad.	
Conocimiento	Competencia del personal. Políticas de la gestión del conocimiento.	Falta el proceso documentado de gestión del conocimiento. Inexistencia de planes de formación y capacitación de la organización, que fortalezcan los procesos. Pérdida de información valiosa de la gestión de la Cámara de Comercio por inexistencia de programas de transferencia de información.	Salvaguardar la experiencia y conocimiento del personal de la organización. Fortalecer la cultura de la gestión del conocimiento.	
Desempeño de la organización	Descripciones de negocio Mapas de procesos Patrones operacionales Indicadores	Falta de documentación de patrones operacionales en los nuevos procesos Desactualización de patrones operacionales. La metodología de la gerencia del día a día ocasiona retrasos en el desarrollo de las actividades programadas	Servicios empresariales consolidados. Maneja cobertura en los nueve municipios y buen relacionamiento con todos los entes territoriales.	
Talento Humano	Planificación del talento humano Liderazgo Trabajo en equipo	Limitación de personal por área de trabajo para la ejecución de las diferentes actividades correspondientes al ingreso misional y privado. Pérdida de información y conocimiento por rotación del personal y exclusividad en el desarrollo de algunas actividades que realizan los funcionarios en la entidad.	El buen clima laboral, trabajo en equipo y sentido de pertenencia facilita el desarrollo de cada una de las actividades de la entidad. La definición de los perfiles que permite precisar las características del puesto, habilidades, destrezas, conocimientos que se requieren para realizar el trabajo. Fortalecimiento del estilo de liderazgo y equipos de alto desempeño. Existencia de un modelo de gestión de la cultura alineado al desarrollo integral de las personas en sus dimensiones personal, profesional y social.	
Infraestructura (Planta y Equipos)	Disponibilidad de activos Capacidad de los activos Acceso a los activos	Falta de espacios para el desarrollo de las actividades de la Cámara de Comercio.		
Estrategia	Misión Visión Objetivos estratégicos Valores Grupos sociales objetivos Oferta de valor	Falta de comunicación completa que permita la comprensión de la información y retribución de opciones de mejora por parte del personal de la Cámara de Comercio de Pamplona. Poca participación del ingreso privado en el presupuesto de la Cámara de Comercio de Pamplona.	La Cámara de Comercio por su tamaño permite una buena difusión y transferencia de información a todo el personal. Maneja planes de acción correspondiente a los elementos de la oferta de valor para el grupo de interés afiliados. La revisión del modelo de excelencia y el ajuste de la estrategia contribuyen a desarrollar excelentes habilidades de gestión y mejorar continuamente. Los ciclos gerenciales son definidos y se realiza permanente seguimiento de la estrategia.	
Sistemas de Información	Integridad de datos. Disponibilidad de datos. Sistemas de desarrollo producción y mantenimiento.	Falta de integración en la información (estadística) generada por la organización Pocos desarrollos tecnológicos que permitan la generación de información permanente y oportuna.	El respaldo y controles en el acceso de la información, permiten manejar una disponibilidad e integridad de todos los datos.	
Ambiente de control	Estatuto y código de ética Seguimiento y control (Auditorías) Gestión del Riesgo Cultura Autocontrol	Poca sincronización en la cultura de autocontrol. Ausencia de identificación de riesgos en los procesos. Falta de implementación de un sistema de control interno para el continuo seguimiento. Falta de identificación y control de los riesgos estratégicos de la organización.	El seguimiento a los estatutos y al código de ética han permitido desarrollar todas las actividades de la entidad sin ningún tipo de sanción por incumplimientos legales.	



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código

00

Página

28 de 68

CRITERIOS	TENGA EN CUENTA:	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Economía	Disponibilidad de capital Emisión de la deuda o no pago de la misma Liquidez Mercados Financieros	Incremento de nuevos impuestos. Cambios en la normatividad referente a temas financieros. Disminución del intercambio comercial y flujo económico por el cierre de la frontera con Venezuela. Aumento de los niveles de desempleo de la ciudad y el departamento. Disminución del poder adquisitivo de la moneda para la comunidad por la inflación. Bajos niveles de los sectores como servicios e industrial en comparación al comercial.	Alianzas que contribuyan al mejoramiento de la economía de la región. La existencia y el crecimiento de instituciones de educación superior como la Universidad de Pamplona y el Iser, ya que generan una dinámica económica. Creación de un mayor número de empresas por el fortalecimiento del sector turismo de la ciudad por la protección del centro histórico. La ubicación geográfica permite tener acceso hacia los departamentos de Arauca y Santander y estos a su vez conexión hacia el oriente y el centro del país. Desarrollo de proyectos de impacto empresarial en infraestructura (construcción de doble calzada vía Pamplona – Cúcuta y el tercer carril vía Pamplona – Bucaramanga). La infraestructura colonial ofrece condiciones especiales para desarrollar e impulsar el turismo. Fortalecimiento del sector comercial de la ciudad.
Social	Crecimiento y distribución demográfica. Responsabilidad Social	Desconocimiento de nuestros grupos sociales objetivos, de los servicios y funciones que presta la Cámara de Comercio de Pamplona. Situaciones de orden público que impidan el desplazamiento de nuestros grupos de interés a las instalaciones o la prestación del servicio. Mal estado de la infraestructura vial. Poco interés de las grandes empresas en venir a la jurisdicción que maneja la Cámara de Comercio de Pamplona. Falta de desarrollo de nuevos proyectos por crecimiento demográfico empresarial.	Incremento de empresas por el tamaño de la población.
Cultural	Tradición cultural	Aumento de percepción de comercio informal por ubicación en zona fronteriza. Pérdida de identidad cultural.	El potencial turístico y la tradición cultural de la región que permiten la preparación de proyectos encaminados al desarrollo de este sector, liderados por la Cámara. Incremento de diversidad poblacional y cultural de la ciudad permite promover programas de fortalecimiento cultural.
Competitividad	Niveles de Informalidad empresarial. Área de cobertura geográfica. Tejido Empresarial	Los niveles de informalidad empresarial local. La migración hacia la ciudad por la crisis socioeconómica de Venezuela generan incremento de informalidad.	Generación de ingresos por matrículas y renovaciones. Generación de ingreso privado por parte de los servicios empresariales. Fortalecimiento del tejido empresarial. Desarrollo de mercados en servicios empresariales en el área de cobertura geográfica.
Tecnológico	Desarrollo de nuevas tecnologías Interrupciones en sistemas externos de información	Vulnerabilidades que puedan afectar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Dependencia de Confecámaras.	Desarrollo de nuevas tecnologías que permiten un mejor desempeño y simplificación de procesos en la institución. Incremento de comercialización y oferta de servicios de la Cámara por medios tecnológicos. Ampliación de la cobertura de herramientas tecnológicas hacia las zonas rurales.
Legal	Cambios de gobierno Legislación Políticas y Regulación Tendencias Fiscales	Trabajo desarticulado con las políticas públicas. Cambios constantes en la normatividad, leyes y políticas gubernamentales, que generan inseguridad en la generación de nuevas inversiones. Cambios en las condiciones de la prestación del servicio de los registros públicos. Periodos de cambio en la administración municipal.	Relaciones con los diferentes entes gubernamentales para contribuir a la mejora de la prestación de los servicios de la entidad. Prestación de servicios y desarrollo de proyectos con la administración municipal y/o entes territoriales. Transferencias metodológicas en implementación de normatividad a los grupos de interés. Delegación de nuevos registros.
Proveedores	Compras y adquisiciones Evaluación de proveedores	Contratación con proveedores no competentes o que hayan tenido dificultades con áreas de la entidad. Dependencia de terceros (aliados estratégicos) en la gestión del conocimiento.	Generación de acciones de valor para el grupo de interés proveedores. Fortalecer la gestión, metodología y enfoque para el desarrollo de los proveedores.
Ambiental	Emisiones y residuos Energía Catástrofes Naturales Desarrollo Sostenible	De incendios. De desastres por torrenciales lluvias.	Crecimiento sostenible en el componente ambiental. Iniciativas de crecimiento verde.

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

- Con la matriz DOFA se pudo desarrollar cuatro tipos de estrategias:

FO: Mediante el uso de las fortalezas internas de la organización se aprovechan las oportunidades externas.

FA: Con la ayuda de las fortalezas, se disminuye al mínimo el impacto de las amenazas.

DA: Se disminuyen las debilidades y se neutralizan las amenazas.

DO: Aprovechando las oportunidades, se mejoran las debilidades.



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	29 de 68

Tabla 7. Estrategias de la matriz DOFA

DA	FA
<p>Desarrollo de planes de acción y formación de cara a los cambios normativos aplicables a las Cámaras de Comercio. (D2: A1, A2, A19, A20, A18, A21)</p> <p>Liderar un programa para la conformación de clúster, redes, gremios, donde se puedan establecer políticas o prácticas comerciales e industriales en beneficio de los comerciantes de la región. (D10: A3, A6, A10, A11)</p> <p>Ejecución de alianzas público privadas para el desarrollo de estrategias conjuntas para la disminución del desempleo en las áreas de influencia de la Entidad. (D8: A4, A5)</p>	<p>Diseñar, innovar, crear nuevos productos y servicios que permitan la autofinanciación y mayores ingresos. (A1, A3, A4, A5, A6: F4, F10).</p> <p>Implementar un plan de capacitación y asesoría en los cambios de normatividad. (F1-A2).</p> <p>Estructurar los planes de acción para el fortalecimiento del grupo de interés. (F12: A8, A9, A10, A11)</p>
<p>Diseñar e implementar el proceso de gestión del conocimiento para controlar, centralizar, personalizar y brindar seguridad a todos los datos críticos en documentos o en cualquier otra forma de información que maneja la organización. (D1, D3 - A16)</p> <p>Generar alianzas con el gobierno para la promoción y aplicación de planes viales y de seguridad. (A8, A9)</p>	<p>Diseñar un programa de formación y capacitación que permita el fortalecimiento empresarial en cada uno de los procesos que se desarrollan. (F3, F6, F16, F2- A7, A22)</p>
<p>Desarrollo de un plan de seguimiento y actualización continua de los patrones operacionales de cada uno de los procesos de la organización. (A7: D4, D5)</p> <p>Manejo de herramientas gerenciales para la priorización de actividades. (D6)</p>	<p>Fortalecer la calidad, la promoción de los servicios ofrecidos por la organización y mejorar la cobertura en los municipios de la Jurisdicción de Cámara de Comercio de Pamplona. (F7, F8, F5-A12, A14, A15)</p>
<p>Realizar un estudio de cargas laborales y capacidad de cada uno de los funcionarios para una adecuada distribución de funciones. (D7)</p> <p>Generar estrategias para estructurar servicios adicionales en busca de fomentar la formalidad empresarial. (A14, A15)</p>	<p>Implementar un programa que permita generar información con valor agregado para la toma de decisiones internas. (F15 - A16, A17)</p>
<p>Proporcionar a las partes interesadas una infraestructura física y tecnológica adecuada que contribuya a mejorar la calidad de los servicios y a un mejor bienestar de los empresarios. (A17 - D12)</p>	<p>Estructurar la difusión eficaz en los cambios de normatividad y condiciones de prestación de servicios. (F11 - A18, A20, F13 - A19, A21)</p>
<p>Diseñar canales de comunicación eficientes que permitan la comprensión de la información y retribución de opciones de mejora por parte del personal. (D9, D13)</p>	
<p>Desarrollo de informes periódicos de la consolidación de cada uno de los procesos. (D11 - A22)</p>	
<p>Diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015. (D14, D16)</p> <p>Diseño del proceso de control interno. (D15)</p> <p>Documentar e implementar la OSHAS 18:000 y el decreto 1072 de 2015. (A23, A24,)</p>	
DO	FO
<p>Desarrollar programas que contribuyan al fortalecimiento empresarial, por medio del mejoramiento del entorno y de la competitividad regional. (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7: D7, O13, D8, D10).</p>	<p>Gestionar proyectos en busca de lograr la canalización de recursos que permitan tener impacto socioeconómico en la región. (F4, F10, F1 - O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)</p>
<p>Impulsar la creación de empresas en busca de la ejecución de proyectos para el desarrollo turístico y cultural. (O8, O9, O10)</p>	<p>Mejoramiento de los procesos desarrollados en la organización. (F2, F3, F9, F11, F12, F13, F14: O11, O12, O13, O14, O16, O22, O23)</p>
<p>Fortalecer el portafolio de servicios de la organización. (O11, O12, O14: O4, O5, O14)</p>	<p>Consolidación de las alianzas con el sector público. (F6, F7, F8: O18, O19, O20, 21)</p>
<p>Adquisición o desarrollo de herramientas tecnológicas para asegurar trazabilidad de la intervención a los empresarios y los procesos internos, facilitando el seguimiento y medición de impactos. (O15, O16, O17: D1, D3, D11, D12)</p>	
<p>Promover y ejecutar proyectos en alianza con el sector público para el desarrollo y fortalecimiento de la región. (O18, O19, O20, O21 : D6, D9)</p>	
<p>Diseñar estrategias para el fortalecimiento de las partes interesadas. (O22, O23: D2, D15)</p>	
<p>Implementación del sistema de gestión ambiental para la Cámara de Comercio ISO 14001 : 2015 (O24, O25)</p>	

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	30 de 68

- Para continuar la alineación de la estrategia organizacional, se analizó y se determinó el requisito 4.2 de la ISO 9001:2015 para explicar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y así incrementar la efectividad mostrando la capacidad de la organización en cumplir con sus requerimientos.

Nota:

- ✓ En la casilla de ROL, A: ACTIVO hace referencia cuando la Organización es generadora del requisito o del impacto.
P: PASIVO, si el generador del requisito o el impacto es la Parte Interesada.
- ✓ En la casilla PROCESO INVOLUCRADO, se identifica el proceso hay que intervenir en la organización para atender dicho requisito o impacto.



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 31 de 68

Tabla 8. Matriz de partes interesadas - Comunidad empresarial

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD EMPRESARIAL								
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL
Afiliados	Incentivar un alto sentido gremial hacia la Cámara de Comercio de Pamplona y su labor empresarial	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Disminución de los servicios ofrecidos a los afiliados, por la baja gestión por parte de la Cámara de Comercio de Pamplona.	Aumento de la oferta de servicios para los afiliados, por la gestión pertinente de la Cámara de Comercio de Pamplona.	A	Presidencia Ejecutiva	Representantes legales de empresas afiliadas.
	Estructurar y ofrecer un portafolio de servicios amplio y diferenciado	P	Presidencia Ejecutiva	Inhabilidad del proceso por baja participación al momento de la elección de la junta directiva	Participación total al momento de la elección de la junta directiva, por la promoción respectiva de los beneficios	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Jurídica	
	Obtener un trato y servicios diferenciados	P	Presidencia Ejecutiva	Generación de conflictos de interés al momento de la elección de la junta directiva	Alta curabilidad institucional por el cumplimiento de los beneficios del programa de afiliados	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Jurídica	
	Cumplir con las exigencias de ley frente a la gobernanza de la organización	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Pérdida de credibilidad institucional por el incumplimiento de los beneficios del programa de afiliados	Aumento del número de afiliados por la pertinencia de los beneficios ofrecidos	A	Presidencia Ejecutiva y Promoción Desarrollo	
	Contar con procesos transparentes, claros y ordenados de gobernabilidad	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Disminución del número de afiliados por la baja pertinencia de los beneficios ofrecidos			Presidencia Ejecutiva y Promoción Desarrollo	
Empresarios registrados y renovados	Obtener e identificar los beneficios reales y tangibles por estar matriculado y renovado en la Cámara de Comercio de Pamplona.	P	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Disminución en los ingresos de la Cámara de Comercio de Pamplona por no renovación del registro	Aumento de los ingresos de la Cámara de Comercio de Pamplona por la renovación del registro	A	Registros públicos y Conciliación	Representantes legales de empresas afiliadas.
	Fidelizar a los empresarios registrados para que continúen con su renovación anual	A	Registros públicos, Promoción y Desarrollo	Disminución de competencias empresariales para la permanencia en el mercado	Aumento de las competencias empresariales para la permanencia en el mercado	A	Registros públicos, Conciliación y Promoción y Desarrollo	
	Estructurar y ofrecer un portafolio de servicios amplio y pertinente para el fortalecimiento empresarial	A	Presidencia Ejecutiva	Cierre de actividades empresariales, producto de la disminución de las ventas	Consolidación de las actividades empresariales, producto del incremento de las ventas	P	Registros públicos, Promoción y Desarrollo	
	Reconocer a la Cámara de Comercio de Pamplona como una entidad generadora de valor en la región	P	Presidencia Ejecutiva	Disminución de empresarios registrados y renovados por la prestación inadecuada de los servicios de la Cámara de Comercio de Pamplona	Aumento de empresarios registrados y renovados por la prestación adecuada de los servicios de la Cámara de Comercio de Pamplona	A	Registros públicos	
	Lograr el reconocimiento de los empresarios como entidad referente en temas de impacto en la región.	A	Presidencia Ejecutiva	Disminución de empresarios registrados y renovados por falsas expectativas frente al alcance de las funciones y competencias de la Cámara de Comercio de Pamplona	Aumento de empresarios registrados y renovados por el conocimiento de los beneficios	A	Presidencia Ejecutiva, Comunicaciones, Registros públicos, Promoción y Desarrollo	



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 32 de 68

Empresarios registrados y no renovados	Ofrecer un portafolio de servicios amplio y pertinente para el fortalecimiento empresarial	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Disminución en los ingresos de la Cámara de Comercio de Pamplona por no renovación del registro	Aumento de los ingresos de la Cámara de Comercio de Pamplona por la renovación de los registro	A	Registros Públicos	Representantes legales de empresas afiliadas.
	Conocer los beneficios reales y tangibles por estar matriculado y renovado en la Cámara de Comercio de Pamplona.	P	Promoción y Desarrollo, Registros Públicos	Incremento de informalidad y de no renovados por servicios no pertinentes y poco atractivos para los empresarios	Incremento de las formalización y renovaciones por servicios pertinentes y atractivos para los empresarios	A	Registros Públicos y Comunicaciones	
	Aumentar el índice de renovados en la región	A	Promoción y Desarrollo, Registros Públicos	Disminución de renovaciones por falsas expectativas frente al alcance de las funciones y competencias de la Cámara de Comercio de Pamplona	Aumento de renovaciones por conocimiento de los beneficios	A	Registros Públicos y Comunicaciones	
	Tener alternativas que faciliten el trámite de la renovación de la matrícula	P	Registros Públicos, Sistemas Compras e Infraestructura	Disminución de los empresarios renovados por bajos niveles de cultura de renovación del registro	Aumento de empresarios renovados por cultura de renovación del registro	A	Registros públicos	
				No tener acceso a los beneficios de los diferentes programas públicos y privados para el desarrollo empresarial por no estar renovados	Tener acceso a los beneficios de los diferentes programas públicos y privados para el desarrollo empresarial por estar renovados	P	Registros Públicos, Promoción y Desarrollo	
Empresarios no registrados	Ofrecer y difundir un portafolio de servicios amplio y pertinente para el fortalecimiento empresarial	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Incremento de la informalidad por desconocimiento de los servicios y beneficios ofrecidos por la Cámara de Comercio de Pamplona a sus empresarios registrados	Aumento de la formalización por conocimiento de los servicios y beneficios ofrecidos por la Cámara de Comercio de Pamplona a sus empresarios registrados	A	Registros Públicos, Comunicaciones	Propietario de la empresa
	Conocer los beneficios reales y tangibles por estar matriculado en la Cámara de Comercio de Pamplona.	P	Promoción y Desarrollo, Registros públicos	Bajos números de nuevos registros por limitación geográfica y bajo crecimiento poblacional	Aumento de empresarios registrados por cultura de formalización	P	Registros públicos	
	Lograr que las administraciones municipales den cumplimiento a los procedimientos de formalización y creación de empresas	A	Presidencia Ejecutiva	Bajos niveles de cultura de la formalización	Tener acceso a los beneficios de los diferentes programas públicos y privados para el desarrollo empresarial por estar formalizado	A	Registros Públicos, Comunicaciones	
	Tener alternativas que faciliten los trámites de formalización	P	Registros Públicos, Sistemas Compras e Infraestructura	No tener acceso a los beneficios de los diferentes programas públicos y privados para el desarrollo empresarial por no estar formalizado		P	Registros Públicos, Promoción y Desarrollo	
	Lograr la apropiación de la cultura de la formalización en la región	A	Registros Públicos, Sistemas Compras e Infraestructura					
	Generar más ingresos por concepto de formalización	A	Registros Públicos					



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 33 de 68

Emprendedores	Generar más convenios que patrocinen la creación de empresas	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Carencia de recursos destinados al patrocinio de los emprendedores	Aumento de recursos destinados al patrocinio de los emprendedores	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Emprendedores.
	Creación de nuevas empresas que permitan la generación de nuevos empleos	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Diminución del número de empresas que se crean por los emprendedores por falta de incentivos y motivación	Incremento del número de empresas que se crean por los emprendedores por incentivos y motivación	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	
	Incentivar el emprendimiento de la región	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Diminución del número de empresas que se crean por los emprendedores por falta de asesoría y acompañamiento	Aumento del número de empresas que se crean por los emprendedores por la asesoría y acompañamiento pertinente	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Registros Públicos	
	Culminar los proyectos	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo					
	Estructurar y ofrecer los servicios de asesoría y acompañamiento	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo					

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	34 de 68

Tabla 9. Matriz de partes interesadas - Comunidad civil

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD CIVIL								
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL
Población	Informar oportunamente acerca de las funciones y servicios de la Cámara de Comercio de Pamplona	P	Promoción y Desarrollo, Comunicaciones	Inconformidad de la comunidad frente a la imagen de la Cámara de Comercio de Pamplona por desconocimiento de su Rol en la región	Mejoramiento de la imagen de la Cámara de Comercio de Pamplona por conocimiento de su Rol en la región	P	Presidencia Ejecutiva, Comunicaciones	Usuarios
	Establecer alianzas en proyectos que beneficien a la comunidad	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Apatía de la población en la participación de las actividades programadas por la Cámara de Comercio de Pamplona	Participación significativa de la población en las actividades programadas por la Cámara de Comercio de Pamplona	A	Promoción y Desarrollo, Comunicaciones	
	Trato cordial, respetuoso y generador de valor por parte de la comunidad	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Registros Públicos					
	Participar activamente en las actividades realizadas por la Cámara de Comercio de Pamplona	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo					
	Ser generadores de positiva imagen institucional a través del voz a voz.	A	Comunicaciones					

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 35 de 68

Tabla 10. Matriz de partes interesadas - Comunidad de proveedores

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD DE PROVEEDORES								
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL
Proveedores de Tecnología	Preferir proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Inconformidad por no contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	Aumento de satisfacción por contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Proveedores
	Realizar eventos dirigidos a fortalecer su nicho de mercado.	P	Promoción y Desarrollo	Insuficiente capacidad de proveer los productos y servicios	Suficiente capacidad de proveer los productos y servicios	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Realizar ruedas de negocios	P	Promoción y Desarrollo	Incremento de gastos de tiempo y económicos por incumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	Credibilidad y mejoramiento de la imagen por cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Gestionar participación en misiones comerciales	P	Promoción y Desarrollo	Disminución de ingresos de la organización por inoportunidad en la prestación del servicio por parte de los proveedores	Estabilidad en los procesos desarrollados en la organización por la oportuna prestación del servicio por parte de los proveedores	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Oferta de productos de calidad, fiables, oportunos y a precios razonables	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Participación activa en los eventos programados para proveedores	A	Promoción y Desarrollo					
Proveedores de Formación y Capacitación	Preferir proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Inconformidad por no contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	Aumento de satisfacción por contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Proveedores
	Realizar eventos dirigidos a fortalecer sus conocimientos y competencias especialmente en pedagogía para manejo de grupos.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Insuficiente capacidad de proveer los productos y servicios	Suficiente capacidad de proveer los productos y servicios	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Sistemas Compras e Infraestructura	Incremento de gastos de tiempo y económicos por incumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	Credibilidad y mejoramiento de la imagen por cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Prestar Servicio de Formación y Capacitación con calidad y oportunidad	A	Sistemas Compras e Infraestructura	Incumplimiento de los requisitos del servicio por contratar facilitadores poco idóneos.	Cumplimiento de los requisitos del servicio por contratar facilitadores idóneos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Transmitir una positiva imagen de la Cámara de Comercio de Pamplona.	A	Sistemas Compras e Infraestructura					



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 36 de 68

Medios de Comunicación	Preferir proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Inconformidad por no contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	Aumento de satisfacción por contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Proveedores
	Realizar eventos dirigidos a fortalecer sus competencias.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Insuficiente capacidad de proveer los productos y servicios	Suficiente capacidad de proveer los productos y servicios	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Suministrar información confiable y oportuna.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Incremento de gastos de tiempo y económicos por Incumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	Credibilidad y mejoramiento de la imagen por cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos	A	Sistemas Compras e Infraestructura	Pérdida de credibilidad de la organización por información errada publicada en medios de comunicación.	Mejoramiento de la imagen y mayor credibilidad de la organización por información acertada y veraz publicada en medios de comunicación.	A	Presidencia Ejecutiva, Comunicaciones	
	Oferta de piezas comunicativas de calidad, confiables, oportunos y a precios razonables.	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Transmitir una positiva imagen de la Cámara de Comercio de Pamplona.	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
Proveedores de Insumos y Suministros	Preferir proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Inconformidad por no contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	Aumento de satisfacción por contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	Proveedores
	Realizar eventos dirigidos a fortalecer su nicho de mercado.	P	Promoción y Desarrollo	Insuficiente capacidad de proveer los productos y servicios	Suficiente capacidad de proveer los productos y servicios	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Realizar ruedas de negocios	P	Promoción y Desarrollo	Incremento de gastos de tiempo y económicos por Incumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	Credibilidad y mejoramiento de la imagen por cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Gestionar participación en misiones comerciales	P	Promoción y Desarrollo					
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Oferta de productos de calidad, fiables, oportunos y a precios razonables	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Participación activa en los eventos programados para proveedores	A	Promoción y Desarrollo					



Proveedores de Servicios (Consultorías y Prestación de Servicios)	Preferir proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Inconformidad por no contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	Aumento de satisfacción por contratar bienes y servicios con proveedores de la jurisdicción.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Proveedores
	Realizar eventos dirigidos a fortalecer su nicho de mercado.	P	Promoción y Desarrollo	Insuficiente capacidad de proveer los productos y servicios	Suficiente capacidad de proveer los productos y servicios	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	P	Sistemas Compras e Infraestructura	Incremento de gastos de tiempo y económicos por incumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	Credibilidad y mejoramiento de la imagen por cumplimiento de los contratos en los términos establecidos.	A	Sistemas Compras e Infraestructura	
	Cumplimiento de los contratos en los términos establecidos	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Oferta de servicios de calidad, fiables, oportunos y a precios razonables	A	Sistemas Compras e Infraestructura					
	Participación activa en los eventos programados para proveedores	A	Promoción y Desarrollo					
Banca Comercial	Seguridad y respaldo en las transacciones desarrolladas tanto de ingresos como de egresos	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	Pérdida de tiempo por reprocesos en los trámites bancarios	Agilidad en los trámites bancarios por mínimos márgenes de error en los procesos	A	Gestión Financiera	Bancos
	Servicio ágil y oportuno	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	Dificultad en la toma de decisiones en la organización por la diferencia en los saldos reales por las fechas de cierre anticipado	Incremento de la satisfacción por la seguridad ofrecida en los trámites	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	
	Implementación de nuevas plataformas tecnológicas	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	Pérdida de recursos por fallas en la operación del sistema bancario	Disminución de gastos financieros por convenios con la entidad	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	
	Transparencia de los dineros manejados por la Cámara de Comercio	P	Presidencia Ejecutiva	Afectación de la imagen por el manejo de recursos de dudosa procedencia.	Mejoramiento de la imagen por transparencia en la transacciones	P	Presidencia Ejecutiva	
	Mayor uso de los servicios ofrecidos por la Banca Comercial	P	Presidencia Ejecutiva					

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 38 de 68

Tabla 11. Matriz de partes interesadas - Comunidad del estado

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD DEL ESTADO								
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Generación de política pública favorable en torno al desarrollo empresarial y la competitividad regional	A	Presidencia Ejecutiva	Afectación de la operación o la estrategia de la Cámara de Comercio de Pamplona por normativa desfavorable en temas de formalización y/o fortalecimiento empresarial.	Crecimiento empresarial por normatividad favorable en temas de formalización y/o fortalecimiento empresarial.	A	Registros Públicos, Promoción y Desarrollo	Ministros o Viceministerios.
	Posibilidad de alianzas para el desarrollo de proyectos	A	Presidencia Ejecutiva	Mala reputación por fallas en elecciones de junta directiva.	Mayor credibilidad por la transparencia en los procesos de elección y designación de miembros de junta directiva.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	
	Cumplimiento de la normativa vigente para el desempeño de las funciones delegadas	P	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos	Problemas de gobernabilidad por la elección de miembros de junta en representación del gobierno.	Mayor credibilidad por el alto impacto en el desarrollo de proyectos.	A	Presidencia Ejecutiva	
	Apoyo en la implementación de estrategias para la promoción de la formalización, el fortalecimiento empresarial y la promoción de la región.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Registros Públicos	Pérdida de credibilidad por bajo impacto en el desarrollo de proyectos.		A	Presidencia Ejecutiva	
	Administración eficiente y adecuada de los registros públicos	A	Registros públicos y Jurídica					
	Propuestas para mejorar el entorno empresarial.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo					
	Recursos para aplicar al fortalecimiento de las empresas de la región.	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo					
	Administración eficiente de la información del sector empresarial de la jurisdicción.	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo, Registros Públicos					



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 39 de 68

Ministerio de Justicia y del Derecho	Administración eficiente de los Métodos Alternos de Solución de controversias MASC.	P	Conciliación	Cierre del centro de conciliación por incumplimiento de los parámetros establecidos en la norma	Mejor desarrollo de los procesos de la organización por la definición clara de las normas a cumplir.	A	Presidencia Ejecutiva, Conciliación	Dirección de MASC.
	Aumentar los niveles de acceso a la justicia	P	Conciliación	Pérdidas económicas por sanciones debido al incumplimiento de los parámetros establecidos en la norma		A	Presidencia Ejecutiva, Conciliación	
	Reporte oportuno de los procesos adelantados	P	Conciliación					
	Alianzas para fortalecer la administración de justicia en la región.	A	Conciliación					
	Regulación clara para la prestación del servicio de Conciliación y Arbitraje	A	Conciliación					
	Transferencia de conocimiento en temas de MASC	A	Conciliación					
Acompañamiento en la promoción de los MASC en la región.	A	Conciliación						
Entes de control (SIC, CGR)	Cumplimiento de la normativa vigente con relación a las funciones delegadas	P	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos, Gestión Financiera	Cierre de la organización por el incumpliendo de los requisitos legales	Mejor desarrollo de los procesos de la organización por la definición clara de las normas a cumplir.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Contraloría General de la República, Superintendencia de Industria y Comercio
	Transferencia de buenas prácticas que permitan mejorar la gestión.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos, Gestión Financiera	Pérdidas económicas por sanciones debido al incumpliendo de los requisitos legales		A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	
	Criterios claros para evaluar la gestión de la Organización.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos, Gestión Financiera	Afectación del patrimonio de los directivos.		A	Presidencia Ejecutiva	
	Amplio conocimiento del sistema cameral.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos, Gestión Financiera					
	Acompañamiento más propositivo y menos policivo.	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica, Registros Públicos, Gestión Financiera					
	Presentación de informes verídicos y oportunos	P	Presidencia Ejecutiva					
	Transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos.	P	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera, Sistemas Compras e Infraestructura					



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 40 de 68

Gobernación de Norte de Santander	Realización de proyectos conjuntos en beneficio del sector empresarial	A	Presidencia Ejecutiva	Pérdida de credibilidad por falta de continuidad en proyectos.	Mayor credibilidad por el desarrollo de proyectos conjuntos.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Gobernador y Secretarías.
	Inversión en proyectos y programas para la competitividad de la región.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Bajo impacto regional por diferencias políticas.	Incremento de los resultados de la organización por trabajo efectivo en alianza.	A	Presidencia Ejecutiva	
	Eficacia en la ejecución de proyectos	P	Presidencia Ejecutiva					
Administraciones municipales	Realización de proyectos conjuntos en beneficio del sector empresarial	A	Presidencia Ejecutiva	Pérdida de credibilidad por falta de continuidad en proyectos.	Mayor credibilidad por el desarrollo de proyectos conjuntos.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Alcaldes
	Inversión en proyectos y programas para la competitividad de la región.	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Bajo impacto regional por diferencias políticas.	Aumento del número de empresas por política pública favorable	A	Presidencia Ejecutiva	
	Eficacia en la ejecución de proyectos	P	Presidencia Ejecutiva	Bajo asentamiento de nuevas empresas por política pública desfavorable		A	Presidencia Ejecutiva, Registros Públicos	
	Promoción de la formalización empresarial	A	Presidencia Ejecutiva, Registros Públicos	Decrecimiento en los índices de formalización empresarial por no hacer cumplir Ley 234		A	Presidencia Ejecutiva, Registros Públicos	
	Política pública favorable para la inversión en la región y el asentamiento de nuevas empresas.	A	Competitividad regional	Bajos niveles de emprendimiento en los municipios por no acatar lo dispuesto en la ley 1014.		A	Presidencia Ejecutiva	
DIAN	Generación de política pública en materia tributaria favorable en torno al desarrollo empresarial	A	Presidencia Ejecutiva	Pérdidas económicas por sanciones debido al incumpliendo de los requisitos legales	Mejor desarrollo de los procesos de la organización por la definición clara de las normas a cumplir.	A	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	DIAN
	Posibilidad de alianzas para el desarrollo de proyectos de formalización	A	Presidencia Ejecutiva, Registros Públicos					
	Cumplimiento de la normativa vigente en materia tributaria	P	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera					
	Presentación de informes verídicos y oportunos de la información exógena	P	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera					

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 41 de 68

Tabla 12. Matriz de partes interesadas - Comunidad laboral

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD LABORAL								
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL
Empleados Activos	Fortalecer las competencias de rol descritas en la descripción de perfiles de los empleados.	P	Talento Humano	Bajos niveles de productividad laboral por la ausencia de programas de medición para las competencias descritas en la descripción de perfil.	Mayor nivel de productividad laboral por pertinencia en la asignación de funciones según sus competencias.	A	Talento Humano	Empleados
	Retribuir a los empleados de manera justa, acorde a las funciones y responsabilidades.	P	Talento Humano	Desmotivación y bajo rendimiento por carencia de programas de planes de desarrollo que permitan fortalecer las competencias.	Mayor rendimiento por fortalecimiento de las competencia por medio de los programas de planes de desarrollo.	P	Talento Humano	
	Resolver necesidades ambientales del puesto de trabajo.	P	Talento Humano	Incumplimiento de metas de la organización por inexistencia de programas permanentes de difusión de la estrategia.	Cumplimiento de metas de la organización por los programas permanentes de difusión de la estrategia.	A	Presidencia Ejecutiva	
	Mejorar los convenios con entidades que incentiven la recreación y el deporte para los empleados y sus familias.	P	Talento Humano	Desmotivación de los empleados por ausencia de un estudio de salarios que permita objetividad en la asignación de los mismos acorde a las funciones y responsabilidades.	Aumento del rendimiento de los empleados por la asignación de salarios acorde a las funciones y responsabilidades.	P	Talento Humano	
	Mejorar los convenios con entidades que promuevan la salud mental y física del empleado y sus familias.	P	Talento Humano	Bajo rendimiento por no tener las condiciones ambientes adecuadas del puesto de trabajo	Mayor rendimiento y satisfacción de los empleados por tener las condiciones óptimas ambientes del puesto de trabajo	A	Presidencia Ejecutiva	
	Incentivar el logro de resultados	P	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano	Desmotivación por falta de planes de incentivos.	Mayor motivación por planes de incentivos en la organización.	P	Talento Humano	
	Establecer canales de comunicación efectivos para el empleado y sus familias	P	Talento Humano, Comunicaciones	Deterioro económico por el incumplimiento de las condiciones pactadas	Mejoramiento de las relaciones laborales por el cumplimiento de las condiciones pactadas	P	Presidencia Ejecutiva, Gestión Financiera	
	Ser competentes para realizar satisfactoriamente las funciones asignadas	A	Talento Humano	Conflictos por deficiencia de los canales de comunicación con los empleados y sus familias.	Buen ambiente laboral por canales efectivos de comunicación entre los empleados y sus familias.	P	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano, Comunicaciones	
	Contar con empleados saludables, mental y físicamente	A	Talento Humano	Incumplimiento de los objetivos por personal incompetente	Cumplimiento de metas y objetivos por personal competente en cada área.	A	Talento Humano	
	Tener empleados motivados y proactivos para aportar a la estrategia.	A	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano	Disminución del rendimiento por falta de programas permanentes de bienestar laboral que aborde temas de salud física y mental para los empleados		P	Talento Humano	
	Tener empleados comprometidos, con resultados de desempeño satisfactorios.	A	Talento Humano					
Tener empleados leales y confiables en su gestión diaria y en la interlocución con otros.	A	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano						



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 42 de 68

Personal Aprendiz	Facilitar los espacios para poner en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso de formación.	P	Talento Humano	Incumplimiento de las actividades asignadas por no ser acordes a su formación	Cumplimiento de las actividades asignadas por ser acordes a su formación y competencias.	A	Talento Humano	Personal Aprendiz
	Vincularlos en las actividades de bienestar laboral que realice la organización	P	Talento Humano	Bajo rendimiento por carencia de incentivos frente a las actividades desarrolladas	Mayor rendimiento por incentivos frente a las actividades que desarrollan	A	Talento Humano	
	Retribución por la labor desarrollada en la organización	P	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano	Insuficiente oferta de aprendices en la región para una adecuada selección, de acuerdo a las necesidades de la Cámara de Comercio de Pamplona.	Suficiente oferta de aprendices en la región, que son acordes a las necesidades de la Cámara de Comercio de Pamplona.	P	Talento Humano	
	Tener prioridad en futuros procesos de vinculación laboral.	P	Talento Humano					
	Ser competentes para realizar satisfactoriamente las funciones asignadas	A	Talento Humano					
	Contar con aprendices saludables, mental y físicamente	A	Talento Humano					
	Tener aprendices motivados y proactivos para aportar a la gestión de las distintas áreas.	A	Talento Humano					
Familia	Ser tenidos en cuenta en programas de recreación, salud y deporte.	P	Talento Humano	Desinterés por la poca pertinencia de los programas desarrollados por la organización	Mayor participación de las familias por la pertinencia de los programas desarrollados por la organización	P	Talento Humano	Familias
	Tener un canal de comunicación adecuado y efectivo para conocer de la organización y de sus actividades.	P	Talento Humano, Comunicaciones	Apatía de las familias por falta y de programas que las involucren en las actividades de la organización.		P	Talento Humano	
	Participar activamente de las actividades programadas para ellos.	A	Talento Humano					
	Ser un motivador para el empleado	A	Talento Humano					
Exfuncionarios	Conservación de la historia laboral	P	Talento Humano	Creación de mala reputación de la organización por inconformidades	Mejoramiento de la imagen por satisfacción total al terminar el ciclo laboral	A	Presidencia Ejecutiva	Exfuncionarios
	Ser promotores leales de la buena imagen organizacional	A	Presidencia Ejecutiva	Disminución de oportunidades personales por mal manejo de las historias laborales	Mayor satisfacción por cumplimiento de las condiciones pactadas.	P	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano, Gestión Financiera	
	Certificación laboral	P	Presidencia Ejecutiva, Talento Humano	Deterioro económico por inconformidad en la terminación de los contratos laboral		A	Presidencia Ejecutiva	

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 43 de 68

Tabla 13. Matriz de partes interesadas - Comunidad de gremios de la sociedad civil

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS COMUNIDAD DE GREMIOS DE LA SOCIEDAD CIVIL									
PARTE INTERESADA ESPECÍFICA	REQUISITOS DE MUTUO BENEFICIO	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	IMPACTOS RECÍPROCOS NEGATIVOS	IMPACTOS RECÍPROCOS POSITIVOS	ROL: A = ACTIVO P = PASIVO	PROCESO INVOLUCRADO	INTERLOCUTORES DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL	
Confecámaras	Acompañamiento en la interpretación e implementación de la normatividad aplicables a las Cámaras de comercio	A	Todos los procesos	Insuficientes recursos económicos para el desarrollo de proyectos	Mayor número de proyectos de fortalecimiento empresarial cofinanciados	A	Presidencia Ejecutiva	Presidente, Directores y Coordinadores de Confecámaras.	
	Tomar la vocería frente a las diferentes instancias del estado	A	Presidencia Ejecutiva, Jurídica	Deterioro de la relación institucional por incumplimientos a las directrices fijadas	Fortalecimiento de la relación institucional por cumplimiento a las directrices fijadas	A	Presidencia Ejecutiva		
	Gestionar recursos y convenios para la promoción de la formalización y el fortalecimiento empresarial e institucional	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Desvinculación del sistema cameral por desacatos a las normas	Mejoramiento continuo en los procesos internos por acompañamiento integral	A	Presidencia Ejecutiva		
	Ejecutar proyectos de manera organizada y eficiente	P	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Afectación de la imagen corporativa por manejo inadecuado de los procesos	Mejoramiento de la imagen corporativa por el buen manejo de los proyectos ejecutados	P	Presidencia Ejecutiva		
	Contar con información integra, confiable y disponible sobre las diferentes actividades de la Cámara de Comercio de Pamplona	P	Presidencia Ejecutiva						
Comunidad Educativa	Generar alianzas para fortalecimiento, desarrollo empresarial, investigación y capacitación	A	Presidencia Ejecutiva, Promoción y Desarrollo	Poco aprovechamiento en el desarrollo de proyectos de fortalecimiento empresarial por la falta de articulación	Aprovechamiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento empresarial	A	Presidencia Ejecutiva	Rectores, Decanos y Grupos de Investigación.	
	Participar de manera conjunta en la presentación de proyectos regionales	A	Presidencia Ejecutiva						
	Influir en la estructuración de políticas públicas para el desarrollo regional integral	A	Presidencia Ejecutiva						
	Ofrecer programas académicos acordes con las necesidades y demanda de mano de obra en la región	P	Presidencia Ejecutiva						
	Aportar al desarrollo de la región a través de la investigación aplicada al sector empresarial	P	Presidencia Ejecutiva						




Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 44 de 68

Entidades sin ánimo de lucro	Otorgamiento de personería jurídica	P	Registros Públicos	Insuficientes recursos económicos para el desarrollo de proyectos	Aprovechamiento de las capacidades institucionales para el desarrollo de proyectos comunitarios	P	Presidencia Ejecutiva	Representantes de las entidades
	Reconocer a la Cámara de Comercio de Pamplona como una entidad generadora de valor en la región	A	Presidencia Ejecutiva	Bajo número de entidades sin ánimo de lucro por el desinterés de los gremios en asociarse	Incremento del número de entidades sin ánimo de lucro por el conocimiento de los beneficios de asociarse	A	Presidencia Ejecutiva	
	Que sean organizaciones generadoras de desarrollo y que perduren	A	Presidencia Ejecutiva					
Fuerza pública	Información de apertura de establecimiento en los tiempos establecidos por la ley.	P	Registros Públicos	Sanciones por no brindar información oportuna a la fuerza pública	Fortalecimiento de la relación institucional por el cumplimiento oportuno de los requerimientos	P	Presidencia Ejecutiva	Comandantes de la Fuerza Pública
	Acompañamiento de los procesos de formalización empresarial en establecimientos de alto riesgo	A	Registros Públicos	Disminución del desarrollo de las actividades de las organizaciones por falta de condiciones de seguridad.	Incremento de la actividad empresarial por el mejoramiento de las condiciones de seguridad	A	Presidencia Ejecutiva	
	Garantizar la seguridad para mantener unas condiciones óptimas del desarrollo empresarial.	A	Presidencia Ejecutiva					

Fuente: Marulanda López, Leidy. C.C. Pamplona (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	45 de 68

- Teniendo en cuenta la documentación principal para el desarrollo del plan estratégico, se analizó y se actualizó los diferentes registros como:

Alcance del Sistema de Gestión de Calidad: El Sistema de gestión de calidad aplica a la prestación de servicios registrales, cumpliendo con los requisitos de las partes interesadas internas-externas. La organización declara no aplicable los requisitos 7.1.5.2 trazabilidad de la medición y 8.3 Diseño y desarrollo, debido a que no se utilizan estos equipos en los servicios que se prestan y no se realiza diseño de la prestación de servicios.

Visión: Para el año 2020 seremos reconocidos como la Organización gremial líder en el desarrollo integral de nuestra región, mediante el acompañamiento de proyectos que impacten al sector empresarial; enmarcados en una política de modernización de los servicios registrales, el mejoramiento continuo y una cultura organizacional de calidad.

Misión: Somos una organización privada, gremial, Sin Ánimo de Lucro, depositaria de fe pública, dedicada a la prestación de servicios del Registro Único Empresarial y Social (RUES), la ejecución de programas y proyectos en beneficio del sector productivo y la generación de espacios de conciliación; siendo dinamizadores del desarrollo integral de nuestra región.

Política del SGI: La Cámara de Comercio de Pamplona como entidad depositaria de fe pública, dedicada a la prestación de servicios del Registro único empresarial y social (RUES), y la ejecución de programas y proyectos que benefician al sector productivo, generando espacios de conciliación, establece como compromiso brindar un servicio eficiente, eficaz, oportuno y veraz para cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas; apoyados en: las competencias del personal, el mejoramiento de las capacidades tecnológicas e infraestructura adecuada a los servicios prestados; sobre la base de la implementación de un sistema integral de gestión, para cumplir con los objetivos estratégicos y la optimización de recursos orientados a promover la cultura de la mejora continua, mitigando el impacto ambiental de las actividades derivadas del servicio, proporcionando un ambiente y condiciones de trabajo seguros y saludables, de conformidad con los requisitos legales.

Objetivos:

- Incrementar los niveles de satisfacción al clientes y partes interesadas.
- Mejorar la competencia del personal.
- Mantener las capacidades tecnológicas y de infraestructura.
- Mejorar el nivel de desempeño del SIG.
- Reducir los niveles de impacto ambiental derivados del servicio.
- Mejorar las condiciones de trabajo seguros y saludables.

Mapa de procesos: Permite dar a conocer gráficamente todos los procesos con los que cuenta la organización y la interacción entre ellos.


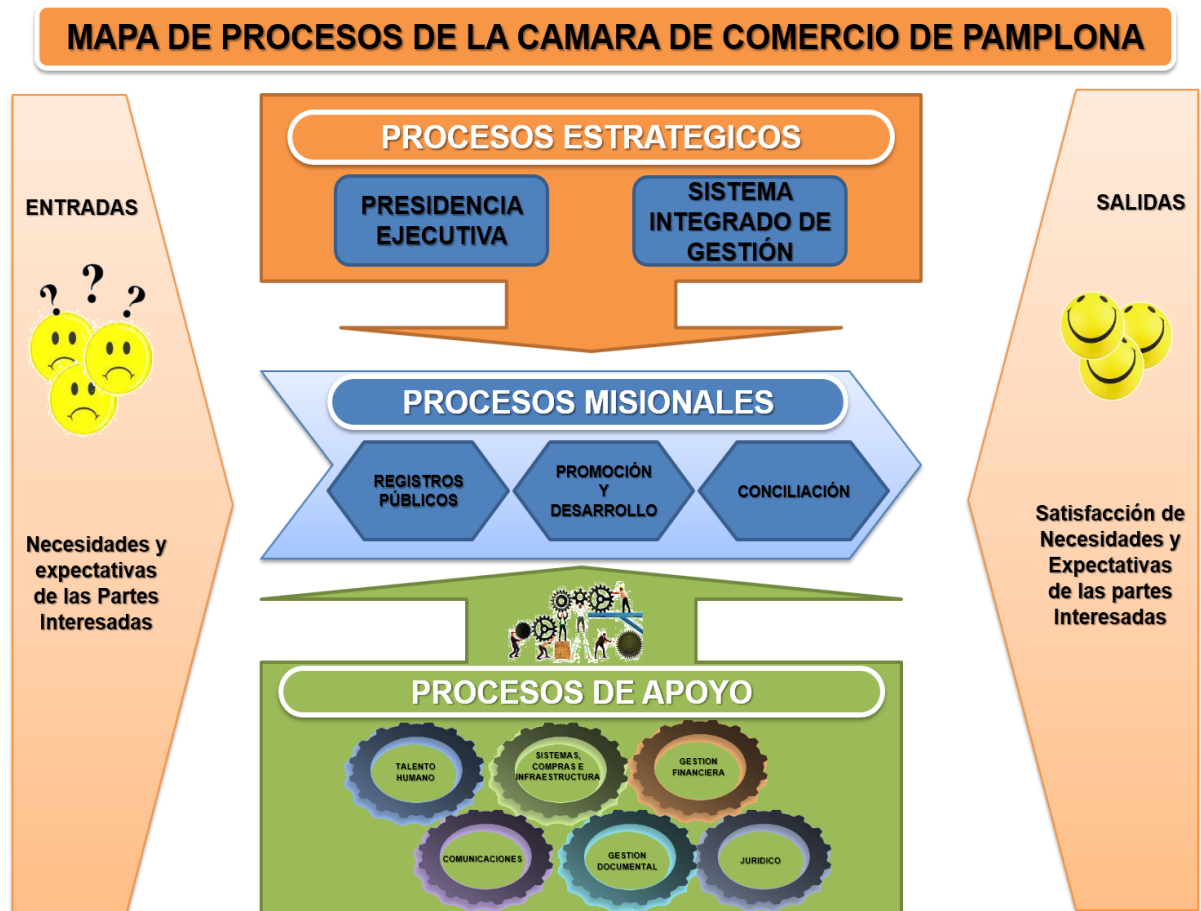
	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	46 de 68

Ilustración 3. Mapa de Procesos de la Cámara de Comercio



Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

Aprobado 02/10/2017
Vs. 9001:2015

Caracterización de procesos: Permite identificar los elementos que constituyen las entradas, las actividades de procesamiento, para obtener unas salidas. (Ver anexo N°1)

Procedimientos: Establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa. (Ver anexo N°2)

Manual de funciones y responsabilidades: Presenta la descripción de cada uno de los cargos de la empresa, las funciones, responsabilidades, roles y requisitos. (Ver anexo N°3)

8.3. Análisis costo-beneficio

Se identificaron las variables sensibles a los costos de la no calidad y los reprocesos, con las cuales se realizó el análisis costo-beneficio por medio de los datos históricos de los últimos seis años de trámites y reprocesos realizados en la Cámara de Comercio de Pamplona, realizando predicciones mediante la herramienta SPSS para los próximos cinco años. Obteniendo la favorabilidad de la transición de la norma ISO 9001:2015.



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	47 de 68

Tabla 14. Relación de documentos devueltos - año 2012

CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUELTOS ENTRE 2012-01-01 Y 2012-12-31													
Código de Barras	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reproceso	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	Costo por concepto de Reprocesos	
								Horas					
12007758	28/02/2012	16:04:48	8000168932	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	16/04/2012	17:14:15	1150:50:33	361:10:00	1512:00:33	\$ 6.960.858,40	\$ 3.491.063,84	
12007758	28/02/2012	16:04:48	8000168932	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	17/04/2012	17:49:11	1174:15:37	371:45:00	1546:00:37	\$ 6.960.858,40	\$ 3.591.126,18	
12007764	28/02/2012	18:10:23	9001091160	EMPRESA DE SERVICIOS	PROPONENTES	29/02/2012	10:21:05	31:49:18	02:11	34:00:18	\$ 6.960.858,40	\$ 20.399,18	
12007764	28/02/2012	18:10:23	9001091160	EMPRESA DE SERVICIOS	PROPONENTES	29/02/2012	16:35:07	25:35:16	08:25	34:00:16	\$ 6.960.858,40	\$ 79.759,84	
12007940	29/03/2012	15:59:34	13471790	PE?A GUTIERREZ JOSE E	PROPONENTES	18/04/2012	10:09:43	485:49:51	134:10:00	619:59:51	\$ 6.960.858,40	\$ 1.296.459,88	
12008008	12/04/2012	14:42:37	9004582283	CONSTRUCTORES DEL SA	PROPONENTES	17/04/2012	16:47:04	117:55:33	32:05:00	150:00:33	\$ 6.960.858,40	\$ 309.854,88	
12008389	15/06/2012	15:00:34	8070043444	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	29/06/2012	10:47:50	340:12:44	95:47:00	435:59:44	\$ 6.960.858,40	\$ 922.990,49	
12008434	26/06/2012	14:59:46	8070069141	COOPERATIVA DE TRAB	PROPONENTES	29/06/2012	10:34:18	76:25:28	25:35:00	102:00:28	\$ 6.960.858,40	\$ 245.080,22	
12008613	10/08/2012	14:40:12	60261642	MOGOLLON MORA LINEY	PROPONENTES	13/08/2012	12:33:45	74:06:27	07:53	81:59:27	\$ 6.960.858,40	\$ 72.798,98	
12008649	22/08/2012	15:29:14	8070081120	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	22/08/2012	17:47:31	2:18:17	02:18	4:36:17	\$ 6.960.858,40	\$ 21.075,93	
12008838	04/10/2012	09:41:05	19128768	SUA HURTADO JAIME	EMBARGOS	04/10/2012	16:12:47	6:31:42	06:31	13:02:42	\$ 6.960.858,40	\$ 61.004,19	
12008848	08/10/2012	10:33:21	5493971	BASTO HELVERT ALEXAN	PROPONENTES	17/10/2012	15:46:43	210:46:38	75:13:00	285:59:38	\$ 6.960.858,40	\$ 726.346,24	
12008886	22/10/2012	09:56:26	62005	REYES PORRAS BLANCA	EMBARGOS	22/10/2012	18:04:43	8:08:17	08:08	16:16:17	\$ 6.960.858,40	\$ 78.116,30	
12008988	27/11/2012	11:00:45	60285185	ROJAS VERA NOHORA MA	PROPONENTES	28/11/2012	11:45:37	23:15:08	10:45	34:00:08	\$ 6.960.858,40	\$ 101.029,13	
Total de tramites realizados			7401										\$ 11.017.105,28

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	48 de 68

Tabla 15. Relación de documentos devueltos - año 2013

CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUELTOS ENTRE 2013-01-01 Y 2013-12-31												
Código de Barra	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reproceso	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	
								Horas				
11006862	16/05/2011	09:44:52	27880118	VARGAS SANCHEZ NORMA	PROPONENTES	04/07/2013	18:21:14	18711:23:38	5518:37:00	24230:00:38	\$ 7.362.404,00	\$ 56.428.429,67
11006875	18/05/2011	17:11:36	60253252	HERNANDEZ ORDOÑEZ MARCELA	PROPONENTES	04/07/2013	18:23:05	18670:48:31	5491:12:00	24162:00:31	\$ 7.362.404,00	\$ 56.149.783,13
13010001	11/07/2013	11:08:21		LA AVENTURA DEL PA?AL	EMBARGOS	15/07/2013	16:22:47	90:45:34	25:14:00	115:59:34	\$ 7.362.404,00	\$ 257.070,61
13010002	12/07/2013	10:56:22	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	PROPONENTES	16/07/2013	17:25:53	89:30:29	26:29:00	115:59:29	\$ 7.362.404,00	\$ 268.830,00
13010180	08/08/2013	12:08:55	9006327724	SERCOSOLS S.A.S SERVICIOS	PROPONENTES	13/08/2013	10:15:57	121:52:58	28:07:00	149:59:58	\$ 7.362.404,00	\$ 287.031,50
13010573	30/09/2013	15:03:41	8070045171	CORPORACION NUEVA SOCIEDAD	PROPONENTES	30/09/2013	15:10:16	0:06:35	00:07	0:13:35	\$ 7.362.404,00	\$ 715,79
Total de tramites realizados			8281									\$ 113.391.860,69

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 49 de 68

Tabla 16. Relación de documentos devueltos - año 2014

CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUELTOS ENTRE 2014-01-01 Y 2014-12-31												
Código de Barra	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reproceso	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	Costo por concepto de Reprocesos
								Horas				
14011121	08/01/2014	12:17:42			PROPONENTES	08/01/2014	12:36:35	0:18:53	00:19	0:37:53	\$ 6.272.032,00	\$ 1.655,12
14011121	08/01/2014	12:17:42			PROPONENTES	10/01/2014	18:21:45	41:55:57	26:04:00	67:59:57	\$ 6.272.032,00	\$ 226.838,49
14011286	21/01/2014	11:18:46	9005598254	TRANSPORTES ESPECIAL	PROPONENTES	21/01/2014	12:18:13	0:59:27	01:00	1:59:27	\$ 6.272.032,00	\$ 8.711,16
14011840	26/02/2014	18:17:32	88158521	VERA ARIAS WILLIAM	PROPONENTES	10/03/2014	19:03:05	287:14:27	80:46:00	368:00:27	\$ 6.272.032,00	\$ 700.899,58
14011840	26/02/2014	18:17:32	88158521	VERA ARIAS WILLIAM	PROPONENTES	11/03/2014	17:53:54	312:23:38	89:36:00	401:59:38	\$ 6.272.032,00	\$ 778.428,86
14011855	27/02/2014	10:56:25	88160340	SALCEDO MONTA?EZ NEL	PROPONENTES	28/02/2014	12:35:30	22:20:55	11:39	33:59:55	\$ 6.272.032,00	\$ 99.220,06
14011855	27/02/2014	10:56:25	88160340	SALCEDO MONTA?EZ NEL	PROPONENTES	03/03/2014	16:19:15	90:37:10	25:23:00	116:00:10	\$ 6.272.032,00	\$ 219.782,45
14011947	03/03/2014	16:34:57	5694562	REYES ANGEL	PROPONENTES	10/03/2014	10:02:10	174:32:47	43:28:00	218:00:47	\$ 6.272.032,00	\$ 377.018,81
14011949	03/03/2014	16:48:37	17525409	ORTIZ LUIS ENRIQUE	PROPONENTES	10/03/2014	10:06:03	174:42:34	43:18:00	218:00:34	\$ 6.272.032,00	\$ 376.147,70
14012005	06/03/2014	12:48:03	9003358071	UNISER EMPRESARIAL P/E	SOCIEDAD CON	13/03/2014	15:05:30	165:42:33	52:17:00	217:59:33	\$ 6.272.032,00	\$ 454.460,99
14012115	12/03/2014	18:02:16	9004781361	INVERSIONES PEGAR S.A	PROPONENTES	19/03/2014	16:56:32	169:05:44	48:54:00	217:59:44	\$ 6.272.032,00	\$ 422.839,49
14012721	01/04/2014	15:53:58	8905053407	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	22/04/2014	12:24:28	507:29:30	126:31:00	634:00:30	\$ 6.272.032,00	\$ 1.100.306,06
14012749	02/04/2014	16:01:51	8070053954	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	22/04/2014	15:12:26	480:49:25	119:11:00	600:00:25	\$ 6.272.032,00	\$ 1.037.585,74
14012762	03/04/2014	09:42:36	8000168932	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	22/04/2014	12:47:24	452:55:12	113:05:00	566:00:12	\$ 6.272.032,00	\$ 984.796,14
14012767	03/04/2014	10:47:21	8001430052	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	08/04/2014	16:29:00	114:18:21	35:42:00	150:00:21	\$ 6.272.032,00	\$ 308.549,13
14012821	07/04/2014	10:02:57	60261642	MOGOLLON MORA LINEY	PROPONENTES	10/04/2014	11:45:31	70:17:26	31:43:00	102:00:26	\$ 6.272.032,00	\$ 273.791,62
14012826	07/04/2014	12:07:01	88156016	PEREZ CONTRERAS JESU	PROPONENTES	23/04/2014	18:30:10	377:36:51	106:23:00	483:59:51	\$ 6.272.032,00	\$ 925.386,05
14012828	07/04/2014	15:16:38	9006327724	SERCOSOLS S.A.S SERVI	PROPONENTES	22/04/2014	16:57:48	358:18:50	91:41:00	449:59:50	\$ 6.272.032,00	\$ 796.286,73
14012832	07/04/2014	16:14:20	88180988	OCHOA RIVERA JAIME HU	PROPONENTES	23/04/2014	17:50:47	382:23:33	101:36:00	483:59:33	\$ 6.272.032,00	\$ 882.962,73
14012916	15/04/2014	10:25:50	8070070790	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	30/04/2014	09:15:06	361:10:44	88:50:00	450:00:44	\$ 6.272.032,00	\$ 770.937,27
14012917	15/04/2014	10:59:59	8070081120	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	30/04/2014	10:56:47	360:03:12	89:57:00	450:00:12	\$ 6.272.032,00	\$ 780.258,20
14012918	15/04/2014	11:12:29	8070083926	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	30/04/2014	18:03:22	353:09:07	96:51:00	450:00:07	\$ 6.272.032,00	\$ 840.713,62
14012920	15/04/2014	11:52:23	8001425249	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	30/04/2014	17:49:53	354:02:30	95:57:00	449:59:30	\$ 6.272.032,00	\$ 832.525,14
14013135	15/05/2014	16:26:04	5735608	ROA FLOREZ JAVIER	EMBARGOS	19/05/2014	12:08:40	100:17:24	15:42	115:59:24	\$ 6.272.032,00	\$ 134.326,02



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 50 de 68

14013143	16/05/2014	14:39:10	50000500866	ASOCIACION DE ASEO RE	ENTIDADES SIN	21/05/2014	09:42:45	124:56:25	25:03:00	149:59:25	\$ 6.272.032,00	\$ 130.928,67
14013148	16/05/2014	17:15:05	8070053954	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	20/05/2014	17:34:22	95:40:43	20:19	115:59:43	\$ 6.272.032,00	\$ 175.878,23
14013242	28/05/2014	09:39:58	5525405	CONDE CONDE MARINO	PROPONENTES	04/06/2014	16:43:04	160:56:54	47:04:00	208:00:54	\$ 6.272.032,00	\$ 409.772,76
14013242	28/05/2014	09:39:58	5525405	CONDE CONDE MARINO	PROPONENTES	04/06/2014	16:43:18	160:56:40	47:04:00	208:00:40	\$ 6.272.032,00	\$ 409.772,76
14013333	09/06/2014	15:27:52	13350017	BERMUDEZ GARCIA GERM	PROPONENTES	11/06/2014	17:17:28	46:10:24	21:50	68:00:24	\$ 6.272.032,00	\$ 187.289,84
14013368	16/06/2014	14:45:55	9003241265	DINGE LIMITADA	PROPONENTES	16/06/2014	17:10:43	2:24:48	02:25	4:49:48	\$ 6.272.032,00	\$ 19.600,10
14013398	19/06/2014	17:49:44	96185064	VARGAS ARGUELLO LUIS	PROPONENTES	02/07/2014	11:24:50	318:24:54	63:35:00	381:59:54	\$ 6.272.032,00	\$ 551.851,70
14013398	19/06/2014	17:49:44	96185064	VARGAS ARGUELLO LUIS	PROPONENTES	02/07/2014	11:25:02	318:24:42	63:36:00	382:00:42	\$ 6.272.032,00	\$ 551.938,82
14013460	04/07/2014	10:40:51	50000021068	EXPORTADORES DE CARE	SOCIEDADES C	18/07/2014	11:27:11	335:13:40	100:47:00	436:00:40	\$ 6.272.032,00	\$ 875.209,80
14013634	31/07/2014	11:11:44	9007523733	EXPORTADORES DE CARE	SOCIEDAD CON	04/08/2014	15:27:11	91:44:33	24:16:00	116:00:33	\$ 6.272.032,00	\$ 210.461,52
14013925	29/08/2014	12:04:47	1094240347	CA?AS PORTILLA RAMON	PROPONENTES	01/09/2014	10:29:40	73:35:07	08:25	82:00:07	\$ 6.272.032,00	\$ 71.867,03
14013954	03/09/2014	10:12:42	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPL	PROPONENTES	05/09/2014	17:54:06	40:18:36	27:42:00	68:00:36	\$ 6.272.032,00	\$ 238.859,89
14014109	26/09/2014	12:29:23	9002229001	SOLUCIONES INTEGRADA	PROPONENTES	26/09/2014	15:09:01	2:39:38	02:40	5:19:38	\$ 6.272.032,00	\$ 20.906,77
14014161	06/10/2014	10:23:02	9006239858	INSUMOS INSTITUCIONALE	PROPONENTES	14/10/2014	10:53:49	191:29:13	50:30:00	241:59:13	\$ 6.272.032,00	\$ 438.171,12
14014161	06/10/2014	10:23:02	9006239858	INSUMOS INSTITUCIONALE	PROPONENTES	16/10/2014	10:20:29	240:02:33	69:57:00	309:59:33	\$ 6.272.032,00	\$ 606.035,09
14014161	06/10/2014	10:23:02	9006239858	INSUMOS INSTITUCIONALE	PROPONENTES	16/10/2014	15:57:44	234:25:18	75:34:00	309:59:18	\$ 6.272.032,00	\$ 656.298,46
14014306	24/10/2014	16:30:00	9006239858	INSUMOS INSTITUCIONALE	PROPONENTES	27/10/2014	11:22:22	77:07:38	04:52	81:59:38	\$ 6.272.032,00	\$ 39.374,42
Total de tramites realizados			15702									\$ 18.928.644,13

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)




Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 51 de 68

Tabla 17. Relación de documentos devueltos - año 2015


CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUELTOS ENTRE 2015-01-01 Y 2015-12-31												
Código de Barras	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reprocesos	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	Costo por concepto de Reprocesos
								Horas				
15015072	20/01/2015	17:12:29	37258618	VILLAMIZAR SEPULVEDA	RUE - MERCANTIL	28/01/2015	16:03:14	193:09:15	58:51:00	252:00:15	\$ 7.645.600,00	\$ 621.311,19
15015653	25/02/2015	17:37:42	5805	JARAMILLO BOTERO TOMAS	EMBARGOS	09/03/2015	12:54:06	292:43:36	75:17:00	368:00:36	\$ 7.645.600,00	\$ 798.221,88
15015751	02/03/2015	12:22:08	50000500897	ASOCIACION DE MUJERES	ENTIDADES SIN	09/03/2015	16:58:28	163:23:40	54:36:00	217:59:40	\$ 7.645.600,00	\$ 577.242,80
15015873	06/03/2015	18:31:08	9004781361	INVERSIONES PEGAR S.A	PROPONENTES	09/03/2015	10:45:23	79:45:45	02:14	81:59:45	\$ 7.645.600,00	\$ 22.724,42
15016243	20/03/2015	10:50:42	9003241265	DINGE LIMITADA	PROPONENTES	09/04/2015	12:01:31	478:49:11	111:11:00	590:00:11	\$ 7.645.600,00	\$ 1.179.864,74
15016262	20/03/2015	15:49:05	88158521	VERA ARIAS WILLIAM	PROPONENTES	08/04/2015	17:42:43	454:06:22	101:53:00	555:59:22	\$ 7.645.600,00	\$ 1.078.135,79
15016539	26/03/2015	19:06:01	9000577316	VILLAMIZAR GARZON HER	PROPONENTES	26/03/2015	19:22:36	0:16:35	00:16	0:32:35	\$ 7.645.600,00	\$ 1.699,02
15016539	26/03/2015	19:06:01	9000577316	VILLAMIZAR GARZON HER	PROPONENTES	26/03/2015	19:22:48	0:16:47	00:16	0:32:47	\$ 7.645.600,00	\$ 1.699,02
15016576	27/03/2015	11:10:28	8001425249	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	08/04/2015	09:52:04	289:18:24	58:42:00	348:00:24	\$ 7.645.600,00	\$ 620.355,49
15016578	27/03/2015	11:17:04	8070081120	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	08/04/2015	16:24:29	282:52:35	65:07:00	347:59:35	\$ 7.645.600,00	\$ 690.971,10
15016583	27/03/2015	11:57:53	8070083926	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	08/04/2015	18:55:57	281:01:56	66:58:00	347:59:56	\$ 7.645.600,00	\$ 707.005,62
15016585	27/03/2015	12:06:17	8070070790	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	08/04/2015	11:46:03	288:20:14	59:40:00	348:00:14	\$ 7.645.600,00	\$ 630.762,00
15016594	27/03/2015	13:00:51	9008329403	GRUPO CONSULTOR PAN	PROPONENTES	27/03/2015	15:12:38	2:11:47	02:12	4:23:47	\$ 7.645.600,00	\$ 22.512,04
15016816	30/03/2015	15:10:04	13471790	PEÑA GUTIERREZ JOSE E	PROPONENTES	08/04/2015	17:03:39	214:06:25	51:53:00	265:59:25	\$ 7.645.600,00	\$ 547.191,34
15017220	06/04/2015	17:16:13	88155994	GELVES PELAEZ ALVARO	PROPONENTES	09/04/2015	16:22:08	72:54:05	29:06:00	102:00:05	\$ 7.645.600,00	\$ 308.584,91
15017224	07/04/2015	11:45:25	50000500903	ASOCIACION AVICOLA LA	ENTIDADES SIN	16/04/2015	15:42:36	212:02:49	73:57:00	285:59:49	\$ 7.645.600,00	\$ 781.231,66
15017228	07/04/2015	16:31:30	50000500905	ASOCIACION DE MUJERES	ENTIDADES SIN	16/04/2015	17:01:21	215:30:09	70:30:00	286:00:09	\$ 7.645.600,00	\$ 746.507,89
15017229	07/04/2015	17:32:31	1093140795	RAMIREZ VILLAMIZAR LUZ	SOCIEDADES C	16/04/2015	15:21:50	218:10:41	67:49:00	285:59:41	\$ 7.645.600,00	\$ 716.668,81
15017412	20/04/2015	11:31:57	50000500904	ASOCIACION DE MUJERES	ENTIDADES SIN	25/05/2015	18:02:20	833:29:37	236:31:00	1070:00:37	\$ 7.645.600,00	\$ 2.509.349,63
15017416	20/04/2015	12:20:58	50000500902	ASOCIACION DE MUJERES	ENTIDADES SIN	17/06/2015	15:14:59	1389:05:59	382:54:00	1771:59:59	\$ 7.645.600,00	\$ 4.062.149,76
15017707	25/05/2015	15:01:11	27682669	PUERTO ORTIZ LAURA CA	ENTIDADES SIN	06/06/2015	22:02:49	280:58:22	107:01:00	387:59:22	\$ 7.645.600,00	\$ 1.136.327,30
15017751	27/05/2015	11:24:36	9004781361	INVERSIONES PEGAR S.A	PROPONENTES	01/06/2015	17:22:33	114:02:03	35:58:00	150:00:03	\$ 7.645.600,00	\$ 377.820,07
15017751	27/05/2015	11:24:36	9004781361	INVERSIONES PEGAR S.A	PROPONENTES	01/06/2015	17:22:47	114:01:49	35:58:00	149:59:49	\$ 7.645.600,00	\$ 377.820,07
15018152	17/07/2015	11:25:49		SUPERMERCADO LA HUE	EMBARGOS	22/07/2015	18:14:09	113:11:40	26:49:00	140:00:40	\$ 7.645.600,00	\$ 281.294,37

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	52 de 68

15018289	03/08/2015	17:40:56	882155542	SANDOVAL FLOREZ OMAF	PROPONENTES	04/08/2015	15:39:36	26:01:20	07:59	34:00:20	\$ 7.645.600,00	\$ 80.597,37
15018289	03/08/2015	17:40:56	882155542	SANDOVAL FLOREZ OMAF	PROPONENTES	05/08/2015	17:49:27	47:51:29	20:09	68:00:29	\$ 7.645.600,00	\$ 213.333,48
15018636	28/09/2015	15:55:36	5493334	PARADA ROZO CIRO ALFO	ENTIDADES SIN	02/10/2015	15:43:37	96:11:59	39:48:00	135:59:59	\$ 7.645.600,00	\$ 419.233,73
15018959	04/12/2015	11:16:12		COMUNICACIONES Y PAP	EMBARGOS	14/12/2015	16:27:22	234:48:50	55:11:00	289:59:50	\$ 7.645.600,00	\$ 585.206,97
Total de tramites realizados			16048									\$ 20.095.822,47

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)

Tabla 18. Relación de documentos devueltos - año 2016

CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUELTOS ENTRE 2016-01-01 Y 2016-12-31												
Código de Barra	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reproceso	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	Costo por concepto de Reprocesos
								Horas				
16019235	22/01/2016	11:12:13	5456914	RUBIEL DARIO	PROPONENTES	03/02/2016	15:29:06	283:43:07	84:17:00	368:00:07	\$ 8.203.920,00	\$ 959.061,04
16020103	04/03/2016	10:17:16	4826	JOSE RAFAEL	PROPONENTES	08/03/2016	17:58:23	88:18:53	27:41:00	115:59:53	\$ 8.203.920,00	\$ 312.318,68
16020164	08/03/2016	16:57:04	88160728	JANVER OSWALDO	PROPONENTES	14/03/2016	11:38:35	149:18:29	34:41:00	183:59:29	\$ 8.203.920,00	\$ 392.079,01
16020164	08/03/2016	16:57:04	88160728	JANVER OSWALDO	PROPONENTES	29/03/2016	16:19:50	504:37:14	119:22:00	623:59:14	\$ 8.203.920,00	\$ 1.358.432,42
16020235	11/03/2016	09:58:02	5493425	ANGEL RUBIEL	PROPONENTES	19/03/2016	09:19:20	192:38:42	59:21:00	251:59:42	\$ 8.203.920,00	\$ 674.658,48
16020237	11/03/2016	10:08:44	5457106	PEDRO ANTONIO	PROPONENTES	23/03/2016	12:01:19	286:07:25	71:53:00	358:00:25	\$ 8.203.920,00	\$ 815.036,66
16020239	11/03/2016	10:23:49	1094368327	JOSE ANANIAS	PROPONENTES	23/03/2016	15:29:09	282:54:40	75:06:00	358:00:40	\$ 8.203.920,00	\$ 855.258,66
16020273	14/03/2016	09:46:34	5526305	CESAR ALFONSO	PROPONENTES	16/03/2016	17:31:21	40:15:13	27:45:00	68:00:13	\$ 8.203.920,00	\$ 312.774,45
16020273	14/03/2016	09:46:34	5526305	CESAR ALFONSO	PROPONENTES	23/03/2016	16:38:55	209:07:39	66:52:00	275:59:39	\$ 8.203.920,00	\$ 757.951,05
16020362	16/03/2016	14:52:18	33515586	GRACIELA	PROPONENTES	16/03/2016	17:51:41	2:59:23	02:59	5:58:23	\$ 8.203.920,00	\$ 29.511,32
16020362	16/03/2016	14:52:18	33515586	GRACIELA	PROPONENTES	19/04/2016	09:20:46	821:31:32	204:28:00	1025:59:32	\$ 8.203.920,00	\$ 2.327.634,41
16020372	17/03/2016	09:20:46	88157595	FELIX JULIO	PROPONENTES	28/03/2016	10:27:56	262:52:50	41:07:00	303:59:50	\$ 8.203.920,00	\$ 467.965,27
16020493	22/03/2016	16:15:28	88158503	VILLAMIZAR GOMEZ HUGO	PROPONENTES	29/03/2016	14:29:29	169:45:59	28:14:00	197:59:59	\$ 8.203.920,00	\$ 320.636,54
16020611	28/03/2016	16:16:12	88157139	LUIS ALBERTO	PROPONENTES	31/03/2016	18:28:55	69:47:17	32:12:00	101:59:17	\$ 8.203.920,00	\$ 365.985,99



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 53 de 68

16020611	28/03/2016	16:16:12	88157139	LUIS ALBERTO	PROPONENTES	11/04/2016	15:41:25	336:34:47	99:25:00	435:59:47	\$ 8.203.920,00	\$ 1.130.887,58
16020742	29/03/2016	14:37:12	13450703	MANUEL IGNACIO	PROPONENTES	04/04/2016	09:51:03	148:46:09	35:14:00	184:00:09	\$ 8.203.920,00	\$ 400.396,87
16021144	31/03/2016	16:38:48	60268423	NATHALIE JOHANA	PROPONENTES	04/04/2016	11:50:10	100:48:38	15:12	116:00:38	\$ 8.203.920,00	\$ 172.282,32
16021236	31/03/2016	20:09:09	40513246	OFELMA	PROPONENTES	04/04/2016	15:38:29	100:30:40	15:29	115:59:40	\$ 8.203.920,00	\$ 174.219,36
16021236	31/03/2016	20:09:09	40513246	OFELMA	PROPONENTES	07/04/2016	10:00:46	178:08:23	39:51:00	217:59:23	\$ 8.203.920,00	\$ 450.190,11
16021236	31/03/2016	20:09:09	40513246	OFELMA	PROPONENTES	13/04/2016	11:38:27	320:30:42	81:29:00	401:59:42	\$ 8.203.920,00	\$ 926.245,36
16021263	01/04/2016	12:03:49	13352913	HERNANDEZ BAUTISTA JU	PROPONENTES	15/04/2016	18:03:41	330:00:08	106:00:00	436:00:08	\$ 8.203.920,00	\$ 1.207.799,33
16021303	04/04/2016	16:48:20	88305728	YORJAN ANDRES	PROPONENTES	05/04/2016	08:36:33	32:11:47	01:48	33:59:47	\$ 8.203.920,00	\$ 16.863,61
16021335	06/04/2016	09:35:53	88155994	ALVARO IVAN	PROPONENTES	06/04/2016	17:08:07	7:32:14	07:33	15:05:14	\$ 8.203.920,00	\$ 83.520,46
16021352	06/04/2016	17:42:49	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPLON	PROPONENTES	13/04/2016	17:06:35	168:36:14	49:24:00	218:00:14	\$ 8.203.920,00	\$ 561.056,97
16021461	15/04/2016	17:52:52	9000577316	VILLAMIZAR GARZON HER	PROPONENTES	22/04/2016	10:15:35	175:37:17	42:23:00	218:00:17	\$ 8.203.920,00	\$ 481.182,70
16021461	15/04/2016	17:52:52	9000577316	VILLAMIZAR GARZON HER	PROPONENTES	02/05/2016	16:10:16	409:42:36	108:18:00	518:00:36	\$ 8.203.920,00	\$ 1.232.638,98
16021461	15/04/2016	17:52:52	9000577316	VILLAMIZAR GARZON HER	PROPONENTES	13/05/2016	17:39:18	672:13:34	189:47:00	862:00:34	\$ 8.203.920,00	\$ 2.158.884,34
16021557	26/04/2016	14:09:09	8070070871	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	27/04/2016	14:42:24	23:26:45	10:33	33:59:45	\$ 8.203.920,00	\$ 117.703,46
16021557	26/04/2016	14:09:09	8070070871	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	03/05/2016	16:29:11	165:39:58	52:20:00	217:59:58	\$ 8.203.920,00	\$ 594.784,20
16021635	04/05/2016	09:29:02	5493147	JOHN ALBERT	PROPONENTES	05/05/2016	10:39:22	22:49:40	11:10	33:59:40	\$ 8.203.920,00	\$ 126.477,10
16021717	11/05/2016	16:03:01	9009496656	B&R CONSTRUCTORES AS	PROPONENTES	16/05/2016	11:48:21	124:14:40	25:45:00	149:59:40	\$ 8.203.920,00	\$ 289.985,78
16021850	26/05/2016	17:54:30	88034366	ARIAS QUINTERO JOSE DE	PROPONENTES	31/05/2016	10:08:07	127:46:23	12:14	140:00:23	\$ 8.203.920,00	\$ 138.327,21
16021888	01/06/2016	17:06:06	13345940	JORGE ELIECER	PROPONENTES	03/06/2016	11:03:34	54:02:32	13:57	67:59:32	\$ 8.203.920,00	\$ 154.621,10
16021934	10/06/2016	10:39:11	882012515	OSCAR JAVIER	PROPONENTES	14/06/2016	09:02:41	97:36:30	18:23	115:59:30	\$ 8.203.920,00	\$ 207.718,70
16022018	20/06/2016	17:52:08	9006120714	C&C ASESORIAS Y CONS	PROPONENTES	05/07/2016	16:34:07	361:18:01	98:42:00	460:00:01	\$ 8.203.920,00	\$ 1.121.430,29
16022247	21/07/2016	11:13:04	88154768	JOSE PASCUAL	PROPONENTES	25/07/2016	15:32:43	91:40:21	24:19:00	115:59:21	\$ 8.203.920,00	\$ 275.628,92
16022247	21/07/2016	11:13:04	88154768	JOSE PASCUAL	PROPONENTES	02/08/2016	15:52:33	283:20:31	84:39:00	367:59:31	\$ 8.203.920,00	\$ 961.567,79
16022247	21/07/2016	11:13:04	88154768	JOSE PASCUAL	PROPONENTES	05/08/2016	15:50:15	355:22:49	114:37:00	469:59:49	\$ 8.203.920,00	\$ 1.303.169,90
16022309	27/07/2016	15:37:01	8905053407	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	03/08/2016	10:30:42	173:06:19	44:53:00	217:59:19	\$ 8.203.920,00	\$ 507.389,66
16022602	08/09/2016	16:53:44	9007639328	LUNA ASESORES & CONS	PROPONENTES	12/09/2016	15:21:08	97:32:36	18:28	116:00:36	\$ 8.203.920,00	\$ 208.288,41
16022602	08/09/2016	16:53:44	9007639328	LUNA ASESORES & CONS	PROPONENTES	15/09/2016	15:19:58	169:33:46	48:26:00	217:59:46	\$ 8.203.920,00	\$ 549.890,53
16022914	28/10/2016	16:27:55	13352913	HERNANDEZ BAUTISTA JU	PROPONENTES	19/12/2016	11:26:09	1253:01:46	324:59:00	1578:00:46	\$ 8.203.920,00	\$ 3.698.486,66
16022953	04/11/2016	15:42:12	13352913	JUAN MANUEL	PROPONENTES	08/11/2016	22:46:13	88:55:59	17:04	105:59:59	\$ 8.203.920,00	\$ 194.159,44
16023111	30/11/2016	14:43:05	27673199	ROSA INES ALBARRACIN	PROPONENTES	01/12/2016	16:05:52	22:37:13	11:22	33:59:13	\$ 8.203.920,00	\$ 127.844,42
Total de tramites realizados			17664									\$ 29.522.945,55

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 54 de 68

Tabla 19. Relación de documentos devueltos - año 2017

CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA MODULO DE REGISTROS PUBLICOS DEL SII RELACION DE DOCUMENTOS DEVUeltOS ENTRE 2017-01-01 Y 2017-11-20												
Código de Barra	Fecha Radicación	Hora Radicación	Identificación	Nombre	Tipo Trámite	Fecha Devolución	Hora Devolución	Tiempo Respuesta	Tiempo Reproceso	Tiempo Total de Operación	Costo Total Mensual de Operación	Costo por concepto de Reprocesos
								Horas				
23506	12/01/2017	08:41:49	9005598254	TRANSPORTES ESPECIAL	PROPONENTES	13/01/2017	17:52:44	14:49:05	19:11	34:00:05	\$ 7.818.432	\$ 207.514
23905	02/02/2017	10:40:13	60261139	ASOCIACION DE MUJERES	RUE - ESADL	27/02/2017	10:02:13	600:38:00	169:22:00	770:00:00	\$ 7.818.432	\$ 1.837.549
24602	08/03/2017	16:45:34	88034366	ARIAS QUINTERO JOSE DI	PROPONENTES	16/03/2017	16:25:00	192:20:34	59:40:00	252:00:34	\$ 7.818.432	\$ 645.021
24909	17/03/2017	17:12:13	88158521	WILLIAM VERA ARIAS	PROPONENTES	27/03/2017	12:57:40	244:14:33	45:45:00	289:59:33	\$ 7.818.432	\$ 493.539
24909	17/03/2017	17:12:13	88158521	WILLIAM VERA ARIAS	PROPONENTES	29/03/2017	12:02:06	293:10:07	64:50:00	358:00:07	\$ 7.818.432	\$ 700.401
24958	21/03/2017	15:23:05	13223176	RAMON ELIAS RINCON LE	PROPONENTES	03/04/2017	15:22:04	312:01:01	89:59:00	402:00:01	\$ 7.818.432	\$ 972.852
24961	21/03/2017	15:38:12	5478758	PEDRO LIBARDO MORENO	PROPONENTES	04/04/2017	15:34:17	336:03:55	99:56:00	435:59:55	\$ 7.818.432	\$ 1.081.115
24964	21/03/2017	16:10:12	88215554	OMAR SANDOVAL FLOREJ	PROPONENTES	30/03/2017	09:28:46	222:41:26	63:18:00	285:59:26	\$ 7.818.432	\$ 686.067
25222	27/03/2017	16:14:59	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPLON	PROPONENTES	10/04/2017	17:43:18	334:31:41	101:29:00	436:00:41	\$ 7.818.432	\$ 1.099.901
25363	28/03/2017	16:49:44	1094240347	RAMON FERNANDO CA?A	PROPONENTES	11/04/2017	15:19:49	337:29:55	98:30:00	435:59:55	\$ 7.818.432	\$ 1.067.433
25448	29/03/2017	14:16:09	8000168932	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	11/04/2017	17:11:15	309:04:54	92:55:00	401:59:54	\$ 7.818.432	\$ 1.004.994
25527	30/03/2017	09:40:02	16595566	QUESERIA SAN BERNARD	RENOVACION	31/03/2017	16:33:01	17:07:01	16:53	34:00:01	\$ 7.818.432	\$ 179.498
25720	31/03/2017	09:47:24	8305053193	CORPORACION SOCIAL Y	SOCIEDADES CC	11/04/2017	11:57:53	261:49:31	72:10:00	333:59:31	\$ 7.818.432	\$ 782.929
25722	31/03/2017	09:49:33	8305053193	CORPORACION SOCIAL Y	SOCIEDADES CC	11/04/2017	14:52:55	258:56:38	75:03:00	333:59:38	\$ 7.818.432	\$ 814.746
25843	31/03/2017	14:38:51	13453838	ESTACION DE SERVICIO E	RENOVACION	10/04/2017	11:02:54	243:35:57	56:24:00	299:59:57	\$ 7.818.432	\$ 610.706
25967	31/03/2017	20:26:39	1121708200	ANGEL FERNANDEZ LUZ D	RENOVACION	17/04/2017	15:10:41	413:15:58	84:44:00	497:59:58	\$ 7.818.432	\$ 916.928
25990	03/04/2017	15:02:41	8070053954	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	12/04/2017	10:19:17	220:43:24	65:17:00	286:00:24	\$ 7.818.432	\$ 707.677
25993	03/04/2017	15:40:09	88032008	BADILLO CONTRERAS DIE	PROPONENTES	06/04/2017	14:57:19	72:42:50	29:17:00	101:59:50	\$ 7.818.432	\$ 316.755
25993	03/04/2017	15:40:09	88032008	BADILLO CONTRERAS DIE	PROPONENTES	17/04/2017	10:59:15	340:40:54	75:19:00	415:59:54	\$ 7.818.432	\$ 816.483




Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 55 de 68

26000	03/04/2017	17:21:42	8070083926	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	12/04/2017	11:42:41	221:39:01	64:21:00	286:00:01	\$ 7.818.432	\$ 697.252
26001	03/04/2017	17:26:58	8070081120	COOPERATIVA DE TRABA	PROPONENTES	17/04/2017	11:48:36	341:38:22	74:22:00	416:00:22	\$ 7.818.432	\$ 805.950
26061	06/04/2017	17:32:02	88155994	ALVARO IVAN GELVES PE	PROPONENTES	19/04/2017	17:34:53	311:57:09	70:02:00	381:59:09	\$ 7.818.432	\$ 760.343
26071	07/04/2017	10:56:25	88305728	YORJAN ANDRES GRANAI	PROPONENTES	25/04/2017	10:47:16	432:09:09	99:51:00	532:00:09	\$ 7.818.432	\$ 1.080.572
26090	07/04/2017	15:53:32	88157139	LUIS ALBERTO MOGOLLO	PROPONENTES	24/04/2017	11:05:12	412:48:20	85:12:00	498:00:20	\$ 7.818.432	\$ 924.312
26093	07/04/2017	16:14:24	9008329403	GRUPO CONSULTOR PAN	PROPONENTES	19/04/2017	09:02:29	295:11:55	52:48:00	347:59:55	\$ 7.818.432	\$ 569.877
26097	07/04/2017	18:14:33	8001520281	COOPERATIVA DE TRANS	PROPONENTES	24/04/2017	14:51:03	411:23:30	86:37:00	498:00:30	\$ 7.818.432	\$ 937.886
26263	02/05/2017	10:39:28	8070093493	LA TIENDA DEL CONSTRU	MATRICULAS	05/05/2017	17:05:58	65:33:30	36:26:00	101:59:30	\$ 7.818.432	\$ 393.745
26496	30/05/2017	10:46:16	13350017	GERMAN JOSE BERMUDE	PROPONENTES	07/06/2017	17:00:55	185:45:21	66:14:00	251:59:21	\$ 7.818.432	\$ 718.210
26527	01/06/2017	08:31:39	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPL	PROPONENTES	09/06/2017	09:33:26	190:58:13	61:02:00	252:00:13	\$ 7.818.432	\$ 662.612
26527	01/06/2017	08:31:39	8905015104	UNIVERSIDAD DE PAMPL	PROPONENTES	21/06/2017	17:57:24	470:34:15	139:26:00	610:00:15	\$ 7.818.432	\$ 1.512.215
26590	09/06/2017	15:18:10		VERONA FAST FOOD	COMPRAS Y VENTAS	22/06/2017	19:28:01	307:50:09	84:10:00	392:00:09	\$ 7.818.432	\$ 913.236
26657	22/06/2017	16:53:16	8905060231	COOPERATIVA DE EMPLE	IDADES SIN AN	05/07/2017	16:16:59	312:36:17	79:23:00	391:59:17	\$ 7.818.432	\$ 860.353
26674	27/06/2017	15:15:07	88154768	JOSE PASCUAL QUINTER	PROPONENTES	05/07/2017	15:05:31	192:09:36	59:50:00	251:59:36	\$ 7.818.432	\$ 646.107
27278	11/09/2017	12:19:08	8070091433	FRONTERA CELULAR TOL	MATRICULAS	11/09/2017	17:02:57	4:43:49	04:43	9:26:49	\$ 7.818.432	\$ 48.105
27365	19/09/2017	14:48:19	13355075	COMPRA Y VENTA DE MA	MATRICULAS	26/09/2017	17:48:41	164:59:38	53:00:00	217:59:38	\$ 7.818.432	\$ 575.523
27389	21/09/2017	09:07:20	1090378982	ASOCIACION COMUNITAR	IDADES SIN AN	04/10/2017	10:49:27	310:17:53	91:42:00	401:59:53	\$ 7.818.432	\$ 992.724
27414	22/09/2017	15:52:51	1094245687	RICHARD LEANDRO LIZCA	PROPONENTES	25/09/2017	17:35:02	70:17:49	11:43	82:00:49	\$ 7.818.432	\$ 124.118
27519	09/10/2017	16:17:20	33993830	SANCHEZ MONTOYA SANI	RENOVACION	10/10/2017	16:54:50	23:22:30	10:37	33:59:30	\$ 7.818.432	\$ 112.607
27536	11/10/2017	11:00:30	9004940691	NOMBRE POR VERIFICAR	SOCIEDADES CC	19/10/2017	10:46:09	192:14:21	49:46:00	242:00:21	\$ 7.818.432	\$ 537.083
27794	10/11/2017	11:02:31	9007541704	EXPORTADORES DE CARE	SOCIEDADES CC	16/11/2017	10:41:28	144:21:03	39:39:00	184:00:03	\$ 7.818.432	\$ 427.733
Total de tramites realizados			19400									\$ 29.242.673

Fuente: Sistemas Cámara de Comercio Pamplona, Marulanda López Leidy. (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	56 de 68

Para realizar las predicciones de los siguientes cinco años, en reprocesos y costos. Se utilizó la herramienta de estadística SPSS con los datos históricos expuestos en las tablas anteriores

- **Reprocesos:**
Esta herramienta permitió realizar las predicciones de los siguientes cinco años en los que puede incurrir la organización, si continua con el incremento de reprocesos que ha tenido anualmente.

Ilustración 4. Predicción de los reprocesos

➔ **Modelizador para series temporales**

[Conjunto_de_datos3]

Descripción del modelo

Descripción del modelo			Tipo de modelo
ID del modelo	REPROCESOS	Modelo_1	Holt

Resumen del modelo

Ajuste del modelo												
Estadístico de ajuste	Media	ET	Mínimo	Máximo	Percentil							
					5	10	25	50	75	90	95	
R-cuadrado estacionaria	,914	.	,914	,914	,914	,914	,914	,914	,914	,914	,914	,914
R-cuadrado	,546	.	,546	,546	,546	,546	,546	,546	,546	,546	,546	,546
RMSE	11,671	.	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671	11,671
MAPE	49,579	.	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579	49,579
MaxAPE	173,193	.	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193	173,193
MAE	8,163	.	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163	8,163
MaxAE	18,024	.	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024	18,024
BIC normalizado	5,512	.	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512	5,512

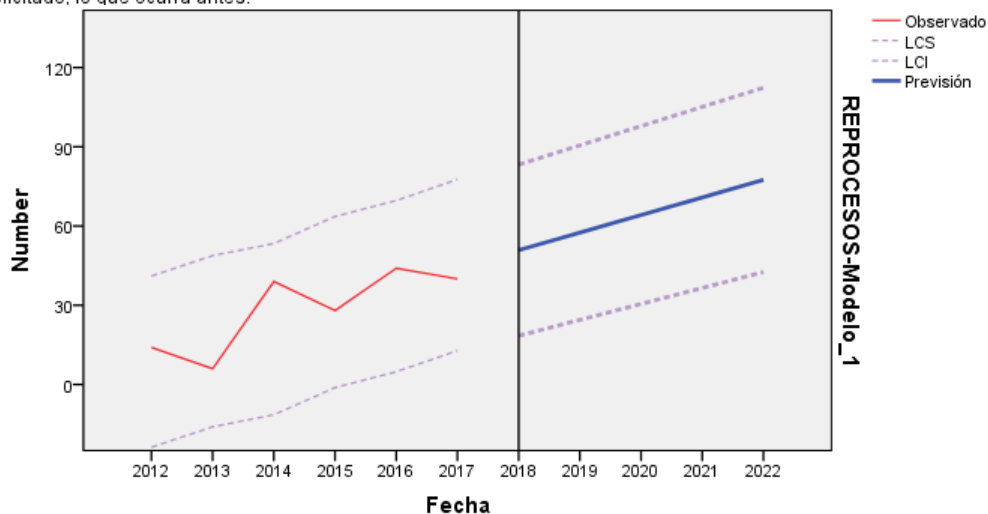
Estadísticos del modelo


Modelo	Número de predictores	Estadísticos de ajuste del modelo		Ljung-Box Q(18)			Número de valores atípicos
		R-cuadrado estacionaria	R-cuadrado	Estadísticos	GL	Sig.	
REPROCESOS-Modelo_1	0	,914	,546	.	0	.	0

Predicción

Modelo		2018	2019	2020	2021	2022
REPROCESOS-Modelo_1	Predicción	51	58	64	71	77
	LCS	83	91	98	105	112
	LCI	18	24	31	37	43

Para cada modelo, las predicciones comienzan después del último valor no perdido del rango del período de estimación solicitado y finalizan en el último período para el que hay disponibles valores no perdidos de todos los predictores o en la fecha de finalización del período de predicción solicitado, lo que ocurra antes.



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	57 de 68

- **Costos de reprocesos:**
Con los costos históricos desde el año 2012 hasta el 2017 de los diferentes reprocesos ocurridos en la Cámara de Comercio de Pamplona, se realizó las predicciones de los siguientes años.

Ilustración 5. Predicción de los costos de Reprocesos
Ajuste del modelo

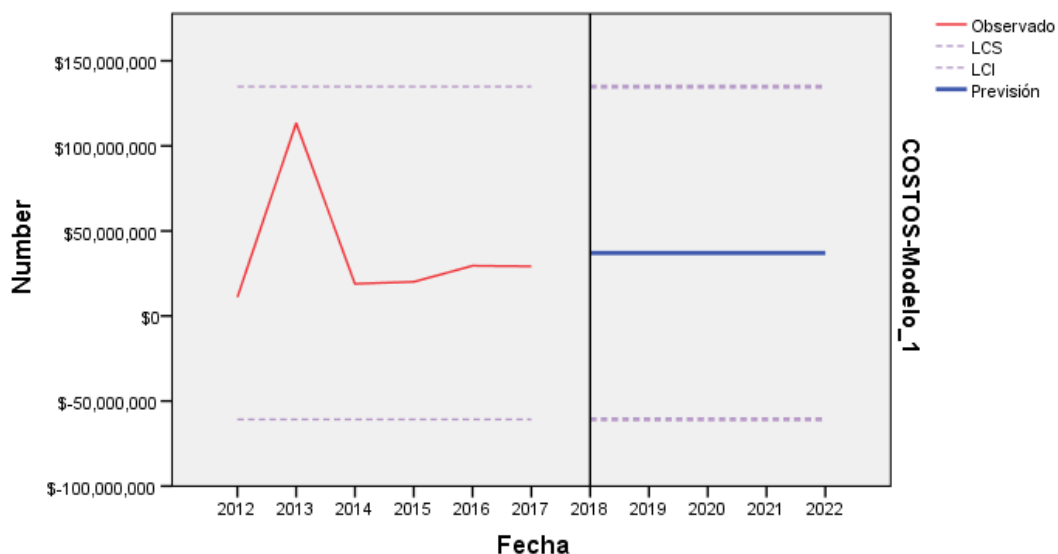
Estadístico de ajuste	Media	ET	Mínimo	Máximo	Percentil
					5
R-cuadrado estacionaria	,000	.	,000	,000	,000
R-cuadrado	,000	.	,000	,000	,000
RMSE	38050566,67	.	38050566,67	38050566,67	38050566,67
MAPE	89,249	.	89,249	89,249	89,249
MaxAPE	236,143	.	236,143	236,143	236,143
MAE	25452895,06	.	25452895,06	25452895,06	25452895,06
MaxAE	76358685,17	.	76358685,17	76358685,17	76358685,17
BIC normalizado	35,207	.	35,207	35,207	35,207


Ajuste del modelo

Estadístico de ajuste	Percentil			
	10	25	50	75
R-cuadrado estacionaria	,000	,000	,000	,000
R-cuadrado	,000	,000	,000	,000
RMSE	38050566,67	38050566,67	38050566,67	38050566,67
MAPE	89,249	89,249	89,249	89,249
MaxAPE	236,143	236,143	236,143	236,143
MAE	25452895,06	25452895,06	25452895,06	25452895,06
MaxAE	76358685,17	76358685,17	76358685,17	76358685,17
BIC normalizado	35,207	35,207	35,207	35,207

Predicción

Modelo		2018	2019	2020	2021
COSTOS-Modelo_1	Previsión	\$37,033,175	\$37,033,175	\$37,033,175	\$37,033,175
	LCS	\$134,845,270	\$134,845,270	\$134,845,270	\$134,845,270
	LCI	-\$60,778,921	-\$60,778,921	-\$60,778,921	-\$60,778,921



	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	58 de 68

Las predicciones de los siguientes cinco años sirvieron como soporte estadístico para la obtención de los datos relacionados en las siguientes tablas:

Tabla 20. Costos para la implementación del SGC

COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS	COSTOS
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Papelería	\$ 500.000
	Difusión	\$ 200.000
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Capacitaciones del personal	\$ 3.030.000
RESPONSABLE DE CALIDAD	Encargado de calidad	\$ 5.330.000
SENSIBILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Capacitación de auditores internos	\$ 1.400.000
	Publicaciones y difusión	\$ 220.000
IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	Papelería - Impresiones	\$ 300.000
VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN	Auditoría interna	\$ 1.200.000
	Revisión de la norma	\$ 300.000
	Implementación de acciones correctivas y preventivas	\$ 4.400.000
CERTIFICACIÓN	Auditorías externas	\$ 2.500.000
	Certificación	\$ 1.000.000
MEJORA CONTÍNUA	Impresión de actualizaciones	\$ 150.000
	Publicaciones y difusión	\$ 120.000
	Auditoría interna	\$ -
	Total	\$ 20.650.000

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

Tabla 21. Costos de prevención del SGC

COSTOS DE PREVENCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
PLANIFICACIÓN	RECURSOS	COSTOS
Planificación del SGC	Papelería - Impresiones	\$ 120.000
	Difusión	\$ 12.000
Planificación de auditorías	Papelería - Impresiones	\$ 50.000
	Asesoría	\$ 600.000
Planificación de inspecciones (aseguramiento de la calidad)	Asesoría	\$ -
	Publicaciones y difusión	\$ 12.000
		\$ 794.000
MANTENIMIENTO	RECURSOS	COSTOS
Capacitación del personal	Personal necesario para las actividades y bienes físicos requeridos según cada actividad	\$ 1.340.000
Mantenimiento de equipos		\$ 1.200.000
Evaluación de proveedores		\$ 15.000
Auditorías internas de calidad		\$ -
Inspecciones de calidad		\$ -
Desarrollo de los métodos de medición de calidad		\$ 400.000
		\$ 2.955.000
	Total	\$ 3.749.000

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

Tabla 22. Costos de evaluación del SGC

COSTOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
AUDITORÍAS	RECURSOS	COSTOS
Planificación de auditorías	Papelería - Impresiones	\$ 15.000
	Asesoría	\$ 200.000
Auditorías de calidad	Papelería - Impresiones	\$ 15.000
	Asesoría	\$ 200.000
		\$ 430.000
MEDICIÓN	RECURSOS	COSTOS
Inspección y medición del producto	Personal y bienes requeridos para cada actividad	\$ 250.000
Medición satisfacción del cliente		\$ 500.000
		\$ 750.000
EVALUACIÓN	RECURSOS	COSTOS
Reportes de resultados de inspección	Personal y bienes requeridos para cada actividad	\$ 15.000
Evaluación de personal		\$ 30.000
		\$ 45.000
Total		\$ 1.225.000

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

Tabla 23. Costos de reprocesos y fallas en la organización

COSTOS DE REPROCESOS			
COSTO		COSTO	
Reprocesos		\$ 37.033.175	
COSTOS DE FALLAS EXTERNAS			
COSTO		COSTO	
Garantías del servicio		\$ 1.450.000	
COSTOS DE CALIDAD AÑO (2018)		COSTOS DE NO CALIDAD AÑO (2018)	
Costos de prevención	\$ 3.749.000	Fallas internas	\$ 37.033.175
Costos de evaluación	\$ 1.225.000	Fallas externas	\$ 1.450.000
COSTO TOTAL	\$ 4.974.000	COSTO TOTAL	\$ 38.483.175

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

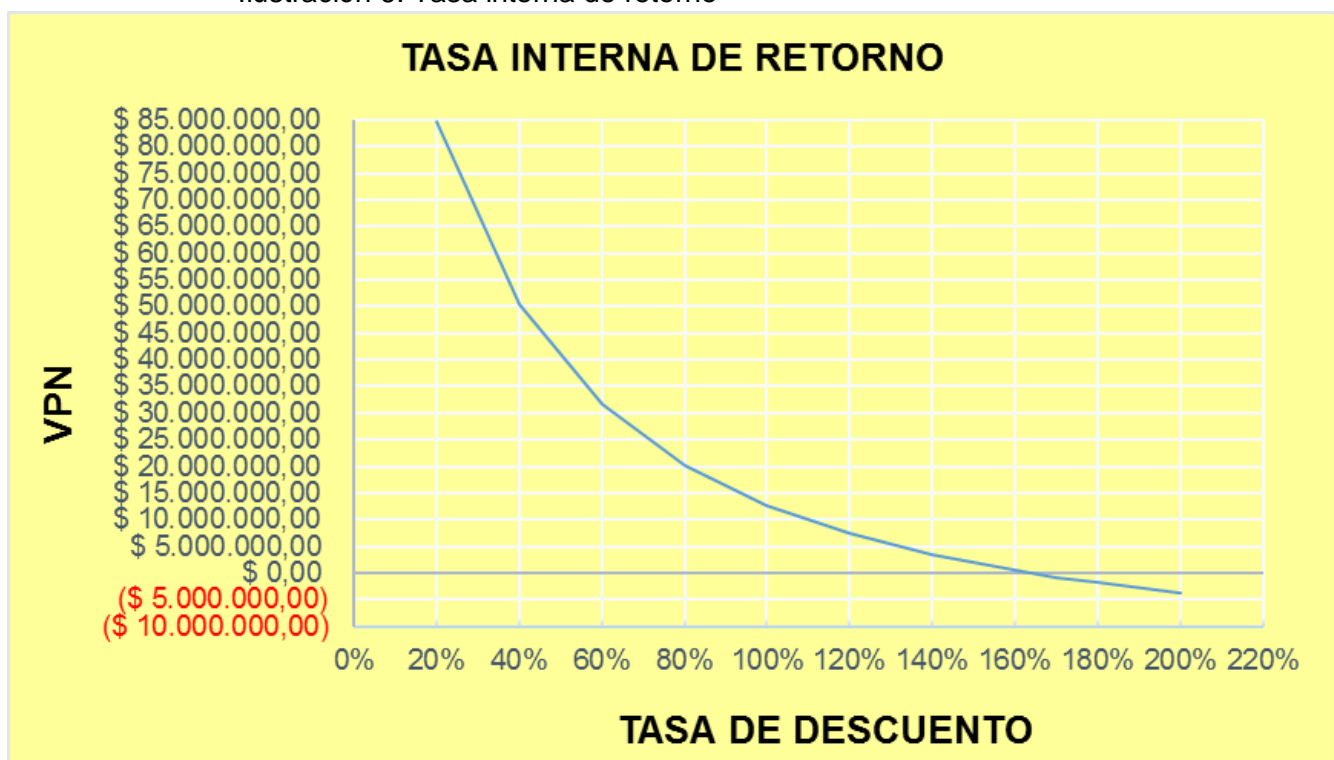
Se realizó la relación costo beneficio con los diferentes costos en que incurre la organización y los que podría disminuir si se implementa el proyecto. Adicionalmente se muestra un gráfico de los porcentajes de la tasa interna de retorno, donde se observa la favorabilidad de implementarlo con las diferentes tasas de descuento.

Tabla 24. Relación beneficio


		TASA DE DESCUENTO		20%	
AÑO DE OPERACIÓN	INVERSIÓN	COSTO DE NO CALIDAD	COSTO DE PREVENCIÓN Y EVALUACIÓN	AHORRO EN CALIDAD	FLUJO NETO
Actual	\$ 20.650.000,00				\$ (20.650.000,00)
2018		\$ 38.483.175,00	\$ 4.974.000,00	\$ 33.509.175,00	\$ 33.509.175,00
2019		\$ 39.637.670,25	\$ 5.123.220,00	\$ 34.514.450,25	\$ 34.514.450,25
2020		\$ 40.826.800,36	\$ 5.276.916,60	\$ 35.549.883,76	\$ 35.549.883,76
2021		\$ 42.051.604,37	\$ 5.435.224,10	\$ 36.616.380,27	\$ 36.616.380,27
2022		\$ 43.313.152,50	\$ 5.598.280,82	\$ 37.714.871,68	\$ 37.714.871,68
VPN	\$ 84.630.653,58			Σ no Calidad	\$ 120.908.193,53
TIR	164%			Σ Calidad	\$ 15.627.539,95
B/C	3,33			Σ Calidad e inversión	\$ 36.277.539,95

Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

Ilustración 6. Tasa interna de retorno




Fuente: Marulanda López, Leidy (2017)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	61 de 68

8.4. Indicadores de desempeño

Se desarrollo un modelo de indicadores, que permiten medir la eficacia del proceso de planificación del sistema de gestión de calidad establecido para la Cámara de Comercio de Pamplona.

Tabla 25. Indicadores de los procesos de la organización

		TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN										CODIGO: CAL-FO-15											
												VERSIÓN: 1											
												Página: 1 de 1											
Proceso	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Análisis de Datos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
Presidencia Ejecutiva	Comprensión de la evaluación de la política de calidad	(Σ Puntaje de la evaluación de la política de calidad/ N° de evaluaciones)	Max. $\geq 4,0$ Min. Entre 3,5 a 3,9 $\leq 3,49$	● ● ●	Anual	Presidente Ejecutivo	Diagrama circular / Causa Efecto	4,6															
	% Cumplimiento de objetivos de calidad	N° de indicadores de calidad cumplidos / N° de indicadores objetivos de calidad	Max. $\geq 85\%$ Min. Entre 80 a 84,9% $\leq 79,9\%$	● ● ●	Semestral	Presidente Ejecutivo	Causa efecto	80,0%						86,0%									
Gestión de Calidad	% de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del Cliente Registros Públicos	Max. $\geq 80\%$	●	Semestral	Lider de Calidad	Diagrama de barras / Diagrama de Lineas	79,0%						81,0%									
		Encuesta de satisfacción del Cliente Promoción y Desarrollo	Min.entre 75-79,9%	●				85,0%						88,0%									
		Encuesta de satisfacción del Cliente Conciliación	$\leq 74,49\%$	●				75,0%						80,0%									
Gestión de Calidad	% Eficacia en las respuestas de las Quejas y Reclamos al finalizar el mes	Σ de Quejas resueltas eficazmente / Σ de Quejas presentadas por el usuario x100%	Max. $\geq 85\%$	●	Trimestral	Lider de Calidad	Diagrama de barras	85,0%			88,0%			92,0%			100,0%						
			Min. Entre 80 a 84,9% $\leq 79,9\%$	● ●																			
Registros Públicos	Incremento en Renovaciones de Registros	Registros Públicos renovados en el periodo /Total de Registros Públicos presupuestados	Max. $\geq 95\%$	●	Semestral	Jefe de Registros Públicos y Conciliación	Diagramas de Barras	95,0%						92,0%									
			Min. entre 85-94,9% $\leq 84,9\%$	● ●																			
Registros Públicos	Indice de Reprocesos en los Tramites Registrales	Registros Públicos renovados en el periodo /Total de Registros Públicos presupuestados	Max. $\geq 95\%$	●	Semestral	Jefe de Registros Públicos y Conciliación	Diagramas de Barras	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%					
			Min. entre 85-94,9% $\leq 84,9\%$	● ●																			
Promoción y Desarrollo	Eficacia de los Programas y Proyectos	N° de los programas y proyectos que cumplen la meta x 100. N° de programas y proyectos	Max. $\geq 80\%$	●	Trimestral	Jefe de Promoción y Desarrollo	Diagramas de Barras	85,0%			70,0%			43,0%			90,0%						
			Min. entre 50-79,9% $\leq 49,9\%$	● ●																			
Promoción y Desarrollo	Eficiencia en la gestión de Programas y Proyectos	Presupuesto Ejecutado en desarrollo de Programas y Proyectos / Presupuesto Projectado de los Programas y Proyectos en el Periodo	< 80	●	Trimestral	Jefe de Promoción y Desarrollo	Diagrama Circular / causa efecto	85,0%						89,0%						68,0%		0,0%	
			Min. entre 49-79,9% $\leq 49\%$	● ●																			



CAMARA de Comercio		TABLERO DE INDICADORES DE GESTIÓN														CODIGO: CAL-FO-15				
																VERSIÓN: 1				
																Página: 1 de 1				
Proceso	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable	Análisis de Datos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Conciliación	Eficiencia en el centro de conciliación	N° de Procesos Ejecutados por el Centro de Conciliación x 100 / N° de procesos o requerimientos realizados al Centro de Conciliación.	max ≥ 95%	●	semestral															
			min. Entre 90-94,9	●																
			≤90%	●																
	Evaluación desempeño conciliadores	Promedio de la evaluación de del Desempeño	max ≥ 81%	●	semestral															
			min. Entre 61-80,9	●																
			≤60,9%	●																
Eficiencia en los trámites de solicitudes	N° de trámites realizados dentro del término (entre 1 y 2 meses) x100 / N° de tramites solicitados al centro.	max ≥ 95%	●	trimestral	Jefe de Registros Públicos y Conciliación	Diagrama de Barras														
		min. Entre 85-94,9	●																	
		≤84,9%	●																	
Gestión Financiera	Evaluación desempeño conciliadores	Promedio de la evaluación de del Desempeño	Max. ≥ 81%	●	Semestral	Jefe de Gestión Financiera	Diagramas de Barras													
			Min. Entre 61 a 80,9%	●																
			≤60,9%	●																
Sistemas, compras e infraestructura	Oportunidad en compra de bien o servicio	N° de solicitudes de compra de bien o servicio atendidas / Total de solicitudes de compras de bien o servicio recibidas	Max. ≥ 90%	●	Semestral	Jefe de Sistemas, Compras e Infraestructura	Causa efecto													
			Min. Entre 85 a 89,9%	●																
			≤84,9%	●																
	Nivel de satisfacción de los proveedores	Total de proveedores con evaluación satisfactoria / Total de proveedores	Max. ≥ 80%	●	Semestral	Jefe de Sistemas, Compras e Infraestructura	Causa efecto													
Min. entre 70-79,9%			●																	
≤ 69,9 %			●																	
Talento Humano	Evaluación desempeño	Promedio de la evaluación del Desempeño	Max. ≥ 97	●	Anual	Presidente Ejecutivo	Causa efecto													
			Min. Entre 85 a 96,9%	●																
			≤ 84,9 %	●																
	Cobertura del plan de formación	Actividades ejecutadas / Actividades programadas	Max. ≥ 97	●	Semestral	Presidente Ejecutivo	Causa efecto													
Min. Entre 85 a 96,9%			●																	
≤ 84,9 %			●																	
Jurídica	Cobertura del plan de formación	Horas hombre realizadas / Horas hombre programadas	Max. ≥ 80%	●	Semestral	Jefe de Registros Públicos y Conciliación	Causa efecto													
			Min. Entre 75 - 79,9%	●																
			≤ 74,9 %	●																
Control Interno	Atención oportuna y resolución de recursos de reposición, acciones de tutela, derechos de petición y/o demandas	No de Recursos, acciones o demandas resueltos de manera oportuna/ No de Recursos, acciones o demandas o tutelas presentadas	Max. ≥ 85%	●	Semestral	Jefe de Sistemas, Compras e Infraestructura	Causa efecto													
			Min. Entre 80 a 84,9%	●																
			≤ 79,9%	●																
	Gestión del Riesgo	Controles Aplicados a los Riesgos presentes en los procesos de la Entidad/ Riesgos Identificados en los procesos de la Entidad	Max. ≥ 85%	●	Semestral	Jefe de Sistemas, Compras e Infraestructura	Causa efecto													
Min. Entre 80 a 84,9%			●																	
≤ 79,9%			●																	
Cubrimiento del programa de Auditorías de Control Interno	N° de Procesos Auditados / N° de Procesos definidos en la entidad.	Max. ≥ 85%	●	Semestral	Jefe de Sistemas, Compras e Infraestructura	Causa efecto														
		Min. Entre 80 a 84,9%	●																	
		≤ 79,9%	●																	

Fuente: C.C. Pamplona, Marulanda López Leidy (2017)



Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 63 de 68

Tabla 26. Indicadores de gestión

VISION		MISION	POLITICA SIG	DIRECTRICES	OBJETIVOS	PESO	INDICADORES					FUENTE DE LOS DATOS	RESPONSABLE
							NOMBRE	FORMULA	RESULTADO	META	FRECUENCIA		
<p>Para el año 2020 seremos reconocidos como la Organización gremial líder en el desarrollo integral de nuestra región, mediante el acompañamiento de proyectos que impacten al sector empresarial; enmarcados en una política de modernización de los servicios registrales, el mejoramiento continuo y una cultura organizacional de calidad.</p>		<p>Somos una organización privada, gremial, Sin Ánimo de Lucro, depositaria de fe pública, dedicada a la prestación de servicios del Registro Único Empresarial y Social (RUES), la ejecución de programas y proyectos que benefician al sector productivo, generando espacios de conciliación, estableciendo como compromiso brindar un servicio eficiente, eficaz, oportuno y veraz para cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas; apoyados en: las competencias del personal, el mejoramiento de las capacidades tecnológicas e infraestructura adecuada a los servicios prestados; sobre la base de la implementación de un sistema integral de gestión, para cumplir con los objetivos estratégicos y la optimización de recursos orientados a promover la cultura de la mejora continua, mitigando el impacto ambiental de las actividades derivadas del servicio, proporcionando un ambiente y condiciones de trabajo seguros y saludables, de conformidad con los requisitos legales.</p>	<p>La Cámara de Comercio de Pamplona como entidad depositaria de fe pública, dedicada a la prestación de servicios del Registro único empresarial y social (RUES), y la ejecución de programas y proyectos que benefician al sector productivo, generando espacios de conciliación, establece como compromiso brindar un servicio eficiente, eficaz, oportuno y veraz para cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas; apoyados en: las competencias del personal, el mejoramiento de las capacidades tecnológicas e infraestructura adecuada a los servicios prestados; sobre la base de la implementación de un sistema integral de gestión, para cumplir con los objetivos estratégicos y la optimización de recursos orientados a promover la cultura de la mejora continua, mitigando el impacto ambiental de las actividades derivadas del servicio, proporcionando un ambiente y condiciones de trabajo seguros y saludables, de conformidad con los requisitos legales.</p>	<p>La Cámara de Comercio de Pamplona como entidad depositaria de fe pública, dedicada a la prestación de servicios del Registro único empresarial y social (RUES), y la ejecución de programas y proyectos que benefician al sector productivo, generando espacios de conciliación.</p>	<p>Incrementar los niveles de satisfacción al clientes y partes interesadas.</p>	20	Eficacia de los Programas y Proyectos	Nº de los programas ejecutados / Nº de programas proyectados	72%	Max. ≥ 80% Min. entre 50- 79,9% ≤ 49,9 %	Trimestral	PRE-FO-09 Formato de Planificación de Programas y Actividades	Jefe de promoción y desarrollo
							Eficiencia en la gestión de Programas y Proyectos	Presupuesto Ejecutado en desarrollo de Programas y Proyectos / Presupuesto proyectado de los programas y proyectos en el periodo.	61%	Max. ≥ 100% Min. entre 85- 99,9% ≤ 84,9 %	Trimestral	PRE-FO-06 Formato de Proyecto de Presupuesto PRE-FO-09 formato de planificación de programas y actividades	Jefe de promoción y desarrollo
							Eficiencia en los trámites de solicitudes	Nº de trámites realizados dentro del término (entre 1 y 2 meses) x100 / Nº de tramites solicitados al centro.	48%	Max. ≥ 95% Min. entre 85- 94,9% ≤ 84,9 %	Trimestral	Numero de solicitudes recibidas (carpeta tramites del centro de conciliacion)	Jefe de Registros Públicos y Conciliación.
							Eficacia del Centro de Conciliación	Nº de Procesos Ejecutados por el Centro de Conciliación x 100 / Nº de procesos o requerimientos realizados al Centro de Conciliación.	48%	Max. ≥ 95% Min. entre 90- 94,9% ≤ 89,9 %	Semestral	Numero de solicitudes recibidas (carpeta tramites del centro de conciliacion)	Jefe de Registros Públicos y Conciliación.
							Evaluación desempeño conciliadores	Promedio de la evaluación de del Desempeño	23%	Max. ≥ 81% Min. Entre 61 a 80,9% ≤ 60,9%	Semestral	CON-FO-25 Formato evaluacion de desempeño conciliadores	Jefe de Registros Públicos y Conciliación.
							Incremento en Renovaciones de Registros Públicos	Registros Públicos matriculados y renovados en el periodo / Total de Registros Públicos presupuestados	43%	Max. ≥ 95% Min. entre 85 - 94,9 % ≤84,9%	Semestral	PRE-FO-06 Formato de proyectos de presupuesto El (sistema de informacion integrado SII)	Jefe de Registros Públicos y Conciliación.
							Evaluación desempeño	Promedio de la evaluación del Desempeño	44%	Max. ≥ 97% Min. Entre 85 - 96,9% ≤ 84,9%	Anual	TAL-FO-05 Formato de evaluacion del desempeño	Presidente Ejecutivo
							Cobertura del plan de formación	Actividades ejecutadas / Actividades programadas	49%	Max. ≥ 97% Min. Entre 85- 96,9% ≤ 84,9 % Max. ≥ 97% Min. Entre 85- 96,9% ≤ 84,9 % Max. ≥ 97% Min. Entre 85- 96,9% ≤ 84,9 %	Semestral	TAL-FO-04 Formato plan de capacitacion del personal	Presidente Ejecutivo




Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Código 00

Página 64 de 68


			El mejoramiento de las capacidades tecnologicas e infraestructura adecuada a los servicios prestados.	Mantener las capacidades tecnologicas y de infraestructura.	17,5	Oportunidad en compra de bien o servicio	Nº de solicitudes de compra de bien o servicio atendidas / Total de solicitudes de compras de bien o servicio recibidas	24%	Max ≥ 90 %		Semestral	COM-FO-01 Formato de solicitud de compra o mantenimiento.	Jefe del proceso de Sistemas, Compras e Infraestructura.
									Min. entre 85- 89,9%				
									≤ 84,9 %				
						Nivel de satisfacción de los proveedores	Total de proveedores con evaluacion satisfactoria / Total de proveedores	24%	Max. ≥ 80%				
									Min. Entre 70 a 79,9%				
									≤ 69,9 %				
			Sobre la base de la implementacion de un sistema integral de gestion, para cumplir con los objetivos estrategicos y la optimizacion de	Mejorar el nivel de desempeño del SIG.	20	Nivel del desempeño del SIG	resultado de desempeño de los indicadores del objetivo por el peso del objetivo /total de indicadores de SGI ΣRI / T1 del objetivo	0%	Max. ≥ 95%		Semestral	Todos los procesos	Presidente Ejecutivo
									Min. Entre 80- 94,9%				
									≤ 79,9 %				
			Promover la cultura de la mejora continua , mitigando el impacto ambiental de las actividades derivadas del servicio	Reducir los niveles de impacto ambiental derivados del servicio.	10	Impactos ambientales derivados del servicio	total de impactos mitigados en la prestacion del servicio / total de impactos ambientales identificados en la prestacion del servicio	0%	Max. ≥ 92%		Semestral	Todos los procesos	Presidente Ejecutivo
									Min. Entre 84- 91,9%				
									≤ 83,9 %				
Proporcionando un ambiente y condiciones de trabajo seguros y saludables ,de conformidad de los requisitos legales	Mejorar las condiciones de trabajo seguros y saludables.	15	Condiciones de trabajo seguras y saludables	total de mejoras realizadas según las condiciones de trabajo seguro y saludable / total de condiciones de trabajo seguro y saludable identificadas en la organización	0%	Max. ≥ 94%		Semestral	Todos los procesos	Presidente Ejecutivo			
						Min. Entre 86- 93,9%							
						≤ 85,9 %							

Fuente: C.C. Pamplona, Marulanda López Leidy

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	65 de 68


9. CONCLUSIONES

- La revisión de la información, muestra los registros con los que cuenta la organización, se determina que le falta un cumplimiento del 66% de los requisitos para el desarrollo del contexto estratégico, siendo esta la base para la transición de norma ISO 9001:2015 de la Cámara de Comercio de Pamplona.
- Se reestructuro el enfoque estratégico de la organización en base a los nuevos lineamientos de la norma, determinando contexto interno y externo, sus grupos de interés, necesidades y expectativas, logrando su incorporación y el enlace con el sistema de gestión y las actividades propuestas por cada área de trabajo.
- Con la proyección de datos históricos y el análisis, se determina que logrando eliminar los reprocesos en un 20%, por cada unidad monetaria se obtendrá una ganancia de 2,33 y en el caso pesimista de utilizar una tasa de descuento del 160% se siguen obteniendo una ganancia monetaria de 0,2. Siendo favorable para la situación financiera de la organización y la percepción de las partes interesadas.
- Se establecieron los indicadores de desempeño de gestión y de procesos, partiendo de las directrices del sistema de gestión de calidad y el planteamiento estratégico elaborado, logrando dejar una herramienta que permita hacer un seguimiento en tiempo real y orientar procesos de mejora continua.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	66 de 68


10. RECOMENDACIONES

- Implementar lo dispuesto en el contexto estratégico e indicadores de gestión diseñados.
- Realizar un diagnóstico completo del sistema de gestión de calidad para determinar el estado en el que se encuentra la organización para la transición de la norma.
- Programar una auditoria interna para evaluar el sistema de gestión de calidad de la Cámara de Comercio.
- Realizar una actualización y seguimiento permanente del contexto estratégico a través de los indicadores de gestión proyectados con el propósito de que se convierta en una herramienta que oriente los resultados de la organización
- Crear un empoderamiento en todos los integrantes de la organización sobre la importancia del sistema de gestión con el fin de que se alcancen las metas organizacionales.

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	67 de 68

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Robayo, Karen y Pérez, Leonardo. Guía para diagnosticar el contexto estratégico para pymes dando cumplimiento al numeral 4.1 de los modelos NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015 e ISO 45001: xx. Bogotá, 2016. Trabajo de grado (Especialista en Gestión Integrada QHSE). Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Facultad de Ingeniería Industrial
2. Sánchez, Erika. FODA como herramienta de decisión a la hora de implementar un SGC bajo la norma ISO 9001. Bogotá, 2015. Diplomado en sistemas de gestión de calidad. Universidad Militar Nueva Granada. Administración de Empresas.
3. Cubillos, Myrian y Núñez, Santiago. Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, 2012. el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)
4. Cárdenas Parada, Liliana. diagnóstico del sistema integrado de gestión basado en la norma ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 de los procesos misionales en la cámara de comercio de pamplona. Cúcuta, 2016. Trabajo de grado (especialista en sistemas integrados de gestión HSEQ). Universidad de Pamplona. Facultad de Ingenierías y arquitectura. Programa de Ingeniería Industrial
5. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamento y Vocabularios. Bogotá: Icontec, 2015 (NTC-ISO 9000)
6. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, p. 13
7. ISO. (2015). Calidad y gestión. Recuperado el 03 de 05 de 2016, disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/01/29/iso-90012015-contexto-de-la-organizacion/>
8. Evans, James y Lindsay, William. Administración y control de la calidad. México: Internacional Thomson Editores, 1999, p. 94, 405.
9. Alcandía de Bogotá. Disponible en: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/index.jsp>
10. Gómez, J. Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). 2015
11. Cámara de Comercio de Pamplona Norte de Santander. Disponible en: www.camarapamplona.org.co
12. Hernández, Roberto. Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Cuarta edición. 2006, p. 102.
13. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2008 (NTC 1486)

	Propuesta trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial	Código	00
		Página	68 de 68

12. ANEXOS

ANEXO A. Caracterización de los procesos

- ✓ Comunicaciones
- ✓ Conciliación
- ✓ Gestión de calidad
- ✓ Gestión documental
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Presidencia Ejecutiva
- ✓ Promoción y desarrollo
- ✓ Registros públicos
- ✓ Jurídico
- ✓ Sistemas, compras e infraestructura
- ✓ Talento humano

ANEXO B. Procedimientos

- ✓ Comunicaciones
- ✓ Conciliación
- ✓ Gestión de calidad
- ✓ Gestión documental
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Promoción y desarrollo
- ✓ Registros públicos
- ✓ Jurídico
- ✓ Sistemas, compras e infraestructura
- ✓ Talento humano

ANEXO C. Manual de funciones, responsabilidades y roles