

**ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LAS LÍNEAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y
MEJORAMIENTO EN CADA PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DE
COMPRAS, MERCADEO, LOGÍSTICA, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS
EVENTOS DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO
DIRIGIDOS A LOS EMPRESARIOS DE LA REGIÓN
OFRECIDOS POR LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**

**ERIKA YADIRA DELGADO PINTO
ID: 68036**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2009

**ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LAS LÍNEAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y
MEJORAMIENTO EN CADA PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DE
COMPRAS, MERCADEO, LOGÍSTICA, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS
EVENTOS DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO
DIRIGIDOS A LOS EMPRESARIOS DE LA REGIÓN
OFRECIDOS POR LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA**

ERIKA YADIRA DELGADO PINTO

ID: 68036

Director del Proyecto:

ARGEMIRO LEAL PLATA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2009

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	5
1. CARACTERISTICAS GENERALIDADES DE LA ENTIDAD	7
1.1. RESEÑA HISTÒRICA	8
1.2. MISIÒN Y VISIÒN	8
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
3. MARCO TEORICO	11
3.1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE FUNCIONES	11
3.2. PLANEACIÒN ESTRATÈGICA	11
3.3 FUNCIONES DEL CENTRO DE FORMACIÒN EMPRESARIAL (apoyo y mejoramiento en estos procesos)	16
4. ELABORACIÒN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PRACTICANTE DE FORMACIÒN EMPRESARIAL	22
4.1. DESCRIPCIÒN DEL TRABAJO	22
4.2. LA CADENA DE VALOR DE FORMACIÒN EMPRESARIAL	24
4.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÒN OPTENIDA	27
5. PLANEACIÒN ESTRATÈGICA PARA LA LÌNEA DE FORMACIÒN EMPRESARIAL A LA MEDIDA – CPM	31
5.1 LÌNEA DE FORMACIÒN EMPRESARIAL A LA MEDIDA	31

5.2	BENEFICIOS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA	31
5.3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	32
5.4	PROCESO DE LA LÍNEA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA – CPM	33
5.5	AUDITORIAS	35
5.5.1.	Auditoría Externa	35
5.5.2.	Auditoría Interna	48
5.5.3	Factores Claves de Competencia	55
5.5.4.	Análisis competitivo de la Industria. Según el modelo de Porter	58
5.6	MATRIZ EFE	63
5.6.1.	Análisis de la matriz EFE	65
5.7	MATRIZ EFI	66
5.7.1.	Análisis de la matriz EFI	68
5.8	MATRIZ DOFA	69
5.9	MATRIZ PEYEA	71
5.9.1.	Análisis de la matriz PEYEA	72
5.10	Empresa con ventajas competitivas importantes en industria con alto crecimiento	73
5.11	MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	73
5.11.1	Análisis de la matriz de la Gran Estrategia	74
5.12	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	75
5.13	IMPLEMENTACIÓN DE ALGUNAS ESTRATEGIAS	78
5.14	ÍNDICES DE GESTIÓN	79
6	ANALISIS DEL SEVICIO AL CLIENTE	83
6.1.	DESCRIPCION DEL TRABAJO	83
6.2.	DESCRIPCIÓN DE FORMACION DE ACTUALIZACION	83
6.3.	SUGERENCIAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN	

LOS EVENTOS

85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LAS LÍNEAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y MEJORAMIENTO EN CADA PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRAS, MERCADEO, LOGÍSTICA, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS EVENTOS DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDOS A LOS EMPRESARIOS DE LA REGIÓN OFRECIDOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

AUTORES: ERIKA YADIRA DELGADO PINTO

FACULTAD: Ingeniería Industrial

DIRECTOR: ARGEMIRO LEAL PLATA

RESUMEN

En este trabajo el cual se realizó en el segundo semestre del 2009 en **LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA** se Apoyo, analizo y se evaluó el mejoramiento de los procesos de compras, mercadeo, logística evaluación y ejecución de los diferentes eventos de cada una de las líneas del Centro de Formación Empresarial, ofrecidos por la Unidad de Servicios Empresariales, para un mejoramiento continuo y satisfacción a los clientes. Para esto se realizó el manual de funciones para el practicante, Se llevo a cabo el proceso de planeación estratégica para la línea de FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA que capacitan a las empresas que buscan la mejora en su productividad de acuerdo a sus necesidades, Se apoyo en los eventos de formación empresarial logrando satisfacer sus necesidades contribuyendo al mejoramiento en los procesos en la línea de FORMACIÓN EJECUTIVA Y ESPECIALIZADA que son los programas dirigidos a ejecutivos de alto nivel y líderes empresariales. Entre estos se encuentran programas de alta gerencia, programa integral de Dirección, Especializaciones, Diplomados y Cursos Especializados cuyos costos son competitivos con el mercado. Se analizo el proceso de servicio al cliente en la línea de FORMACIÓN DE ACTUALIZACIÓN, cuyo costo es asumido por la Cámara de Comercio con el fin de Capacitar a los empresarios proporciona beneficios a sus miembros y en general a la sociedad la cual se encuentran en esta categoría seminarios y conferencias

PALABRAS CLAVES: marketing, logística, evaluación y ejecución.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: ESTUDIO ESTRATÉGICO DE LAS LÍNEAS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL Y MEJORAMIENTO EN CADA PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRAS, MERCADEO, LOGÍSTICA, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS EVENTOS DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO DIRIGIDOS A LOS EMPRESARIOS DE LA REGIÓN OFRECIDOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

AUTHOR: ERIKA YADIRA DELGADO PINTO

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: ARGEMIRO LEAL PLATA

ABSTRACT

In this work, which was performed in the second half of 2009 in LA CÁMARA DE COMERCIO de Bucaramanga, analyzes and evaluates the improvement of processes in marketing, logistics, evaluation and implementation of the various events each Lines of Business Training Center, offered by the Business Services Unit, for continuous improvement and customer satisfaction. To this was performed the operation manual for the practitioner.

Was conducted strategic planning process for online business training to the measure to in power companies who seek to improve their productivity according to their needs. It support in archiving corporate training events to meet their needs in helping to improve processes in line executive and specialized training programs that are targeted at senior executives and business leaders. These include senior management programs, comprehensive program to address, Specializations, Diplomas and specialized courses whose costs are competitive with the market. Analyzes the process of customer service in line refresher training, whose cost is assume by the Chamber of Commerce in order to train employers provide benefits to its members and society in general which are in this level seminars and conferences

KEY WORDS: marketing, logistics, evaluation and implementation

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo realizado en **LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA** en el centro de Formación Empresarial, realizado en el segundo semestre del 2009 , se pretende mostrar los beneficios que la Cámara de Comercio le presta a los santandereanos para que cada día seamos más competitivos y conectados con el mundo, generando riqueza y prosperidad colectiva para todos; es por esto que por medio de **LA UNIDAD DE SERVICIOS EMPRESARIALES** trabaja con el empresario para enfrentar los retos y dificultades que se le presentan día a día en los siguientes centros: el centro de Formación Empresarial, centro de Negocios Internacionales, el centro de Arbitraje y Conciliación y los beneficios de la Red de Afiliados, Salas y Auditorios.

CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL nace con la perspectiva de fomentar la Competitividad de la región capacitando a los empresarios y público en general Para responder oportunamente a las necesidades que se van presentando, es por ello que la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en convenio con algunas Universidades de Colombia como la Universidad de los Andes, la Universidad de la Sabana, la Universidad del Rosario entre otras, ofrece programas académicos calificados para que los ejecutivos de las empresas de la región se formen y superen los retos que las organizaciones enfrentan constantemente. La educación es la base del desarrollo y estar al día en conocimientos de calidad es fundamental para crecer. Formación empresarial también busca internamente ser rentable, generando ingresos privados, valor a la empresa mediante el desarrollo de temas de interés en el cual se puedan desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que orienten y apoyen a los profesionales en la comprensión de desafíos y avances tecnológicos

A lo largo del presente trabajo se estudiarán cada una de las líneas que ofrece Formación Empresarial como lo son:

FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA, la cual es diseñada por el equipo de profesionales de la cámara de comercio de Bucaramanga y ajusta programas de formación a empresas y gremios que buscan la mejora en su productividad de acuerdo a sus necesidades, detectadas en los mismos procesos productivos o en evaluaciones y diagnósticos. Esta es una oportunidad para capacitar a las personas con habilidades de acuerdo a los perfiles proyectados por la organización y los mismos gremios.

FORMACIÓN EJECUTIVA Y ESPECIALIZADA son los programas abiertos de excelente calidad, dirigidos a ejecutivos de alto nivel y líderes empresariales. Entre estos se encuentran programas de alta gerencia, programa integral de Dirección, Especializaciones, Diplomados y Cursos Especializados cuyos costos son competitivos con el mercado.

FORMACIÓN DE ACTUALIZACIÓN cuyo costo es asumido por la Cámara de Comercio. Capacitar a los empresarios proporciona beneficios a sus miembros y en general a la sociedad la cual se encuentran en esta categoría seminarios y conferencias de temas puntuales y de coyuntura

Otro aspecto a resaltar en cuanto a la importancia de contar con alta educación y ayuda profesional para que los empresarios tengan la oportunidad de capacitarse y apoyar a sus empleados, por eso se requiere conocer de forma clara sencilla y practica la importancia de tener buenas herramientas para la toma de decisiones y prevenir cualquier percance

CÀMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

1. CARACTERISTICAS GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

La Cámara de Comercio de Bucaramanga es una institución privada y autónoma, con Personería Jurídica y sin ánimo de lucro, creada mediante el Decreto No. 1807 de 1915, según la Ley 111 de 1980 y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Sus empleados están distribuidos en los diferentes Departamentos y Oficinas Seccionales, comprometidos con el logro de la misión institucional y con un portafolio de productos y servicios, que además de incluir los servicios delegados por el Estado, cuenta con productos y servicios, diseñados para mejorar la competitividad empresarial y el desarrollo de la región.

La productividad y competitividad de los empresarios es la razón de ser del Departamento de Desarrollo Empresarial; para lo cual desarrollamos programas dirigidos a apoyar los sectores prioritarios, la internacionalización de empresas, la capacitación, el emprendimiento y fortalecimiento empresarial, la innovación y desarrollo tecnológico, el turismo, la consecución de recursos a través de organismos de cofinanciación, el desarrollo de clúster, el turismo y la responsabilidad social empresarial.

El Centro para la Gestión Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga es una entidad de Educación No Formal aprobada por la Secretaría de Educación de Santander, mediante la Resolución 02284 del 21 de Marzo de 2001. Que trabaja y da sus esfuerzos de capacitación al sector empresarial, contribuyendo con el mejoramiento de su competitividad a través de programas diseñados para satisfacer sus necesidades de actualización y formación integral

1.1 RESEÑA HISTÒRICA

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

En el mismo año, 1904 se creó la Cámara de Comercio de Medellín, en 1910 las de Tunja y Cali, en 1913 la de Manizales, en 1915 se crearon la de Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Barranquilla, mediante Decreto ejecutivo número 1807 del 29 de Octubre de 1915.

En las oficinas del Banco Santander tuvo lugar el día 20 de Enero de 1916 la instalación de la Cámara, la cual en el presente año cumplió 86 años de fecundas actividades

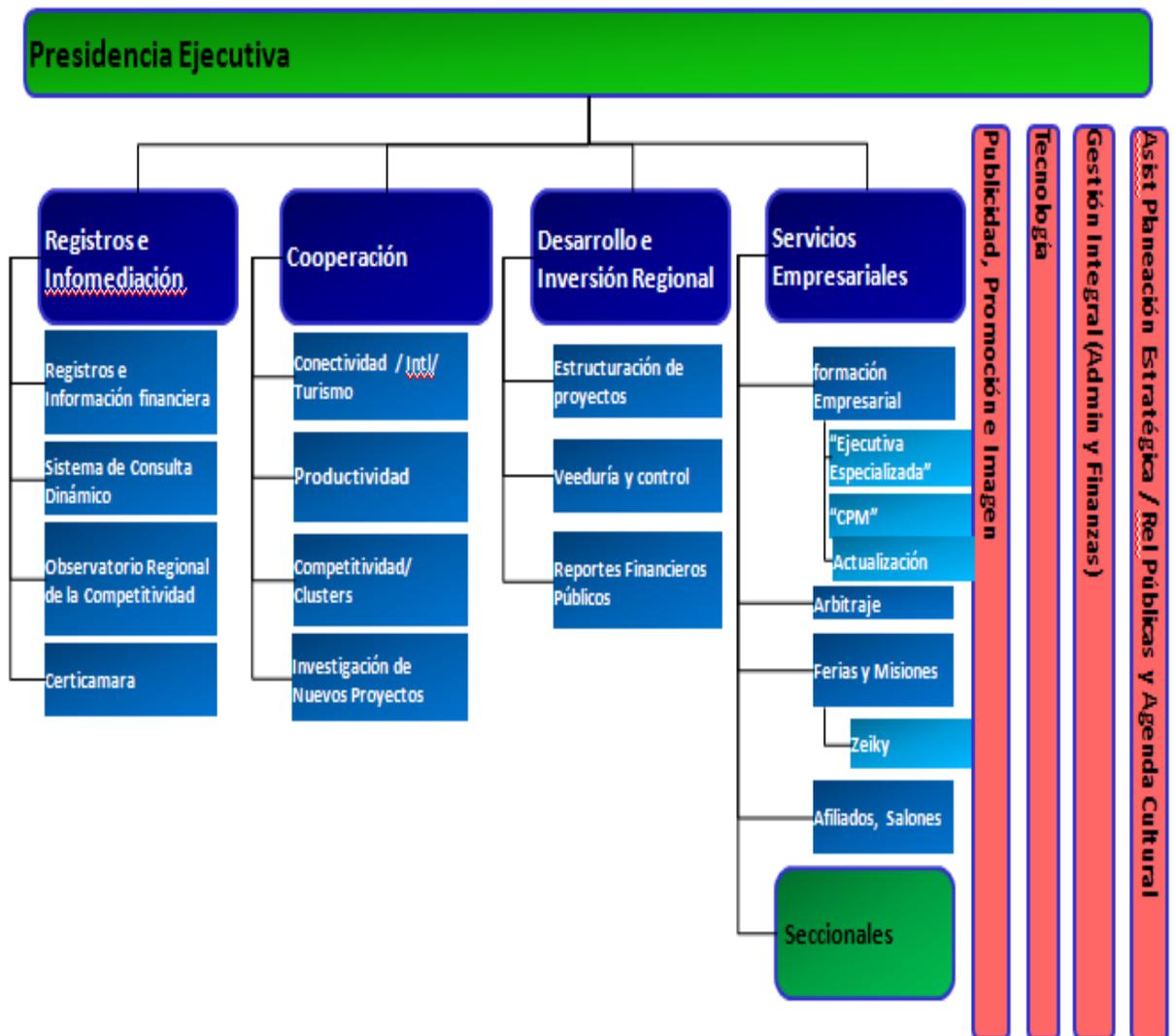
1.2 MISIÒN

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

VISIÒN

La Cámara de Comercio de Bucaramanga estará posicionada a nivel Nacional como una institución líder en la promoción y ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo social, el crecimiento económico y la internacionalización de la región a través del trabajo mancomunado con el gobierno y organismos privados.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Apoyar, analizar y evaluar cada una de las líneas del Centro de Formación Empresarial, ofrecidos por la Unidad de Servicios Empresariales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que conduzca al mejoramiento de los procesos de compras, mercadeo, logística evaluación y ejecución de los diferentes eventos para un mejoramiento continuo y satisfacción a los clientes.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Llevar a cabo el manual de funciones para el practicante de Formación empresarial
- Realizar y llevar a cabo el proceso de planeación estratégica para el programa de capacitación.
- Apoyar en los eventos de Formación Empresarial logrando satisfacer sus necesidades contribuyendo al mejoramiento de los procesos.
- Analizar el proceso de prestación del servicio al cliente en los eventos de capacitación para realizar un diagnóstico y presentar recomendaciones
- Presentar un informe final de la práctica con las conclusiones y sugerencias del plan de manejo para garantizar la continuidad de la estrategia aplicada.

3. MARCO TEORICO

3.1 GENERALIDADES DEL MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones comprenden dos funciones básicas: la división del trabajo y la coordinación.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando a lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La coordinación es la sincronización de los esfuerzos y los recursos materiales de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

El manual de función contiene de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan. Permiten establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN:

La planeación estratégica es la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

EL PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONSTA DE TRES ETAPAS:

1. La formulación de una estrategia

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias concretas que se seguirán.

2. La implementación de la estrategia

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, Modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

3. La evaluación de la estrategia

Los gerentes deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esa información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores externos e internos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son: 1) Revisión de los factores internos y externos, 2) Medición del desempeño y 3) Aplicación de acciones correctivas.

TÉRMINOS CLAVES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Matriz de Oportunidades – Amenazas, Debilidades – Fortalezas (DOFA)

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas

2. Las fuerzas y debilidades internas

Son las actividades que pueden controlar una organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad producción y operaciones de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. Éstas se establecen en comparación con la competencia

3. Las amenazas y oportunidades externas

Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o afectar a la organización en un futuro.

4. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan

tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

5. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa. Mas bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva. De tal manera que los gerentes sean capaces de

formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

FUERZAS EXTERNAS CLAVE.

Las fuerza externa se dividen en cinco categoría principales:

- 1) fuerzas económicas
- 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales,
- 4) fuerzas tecnológicas
- 5) fuerzas competitivas.

6. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

a) Pasos para preparar una matriz PEYEA

Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

3.3 FUNCIONES DEL CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL (apoyo y mejoramiento en estos procesos)

PLANEACIÓN

- Elaboración del presupuesto del evento
- Definición del sub-segmento objetivo
- Planificación del mercadeo

COMPRAS

- Selección del conferencista
- Alquiler de Salón, Equipos, Ayudas Audiovisuales y Contratación de Refrigerios
- Solicitud de Tiquetes y Reservas Hoteleras
- Solicitud del elemento de divulgación

MERCADEO

- Organización de las Bases de Datos
- Mezcla de Medios
- Envío del Elemento de Divulgación
- Tele mercadeo
- Visitas promocionales

LOGÍSTICA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL EVENTO

- Preparar material
- Ordenar refrigerio
- Inscripción y pago del evento
- Desarrollo del evento
- Elaboración de certificados
- Clausura del evento
- Pago a proveedores
- Tabulación y cálculo de indicadores

COMPONENTES DE UN EVENTO DE CAPACITACIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

- **EVENTO DE CAPACITACIÓN:** Es una conferencia, seminario, taller, curso especializado, diplomado, postgrado o programa que responde a la programación anual de capacitación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
- **EVENTO MASIVO:** Es una conferencia, seminario, taller o programa con más de 80 asistentes. Generalmente es un evento no pago.
- **ELEMENTOS DE DIVULGACIÓN:** Es el medio directo por el cual se comunican las características de un evento de capacitación (plegable, tarjeta, carta, fax, inserto, formato preestablecido, e-mail, mailing).
- **PIEZA PUBLICITARIA** Es el medio masivo mediante el cual se comunican las características de un evento de capacitación (aviso en prensa, cuña radial, televisión, página web).
- **CONFERENCISTA:** Es el proveedor principal y hace referencia a un facilitador, experto, consultor, docente o profesor
- **BASE DE DATOS:** Es el listado de clientes actuales y/o potenciales para un evento determinado que contiene mínimo los siguientes campos: Nombre de la empresa, nombre de la persona, dirección, teléfono y

ciudad. Las principales son: Sistema de Capacitación, Base de Datos de Registro Mercantil.

- **SISTEMA DE CAPACITACIÓN:** Software diseñado para el almacenamiento de registros del proceso como: datos de clientes (afiliados, inscritos y particulares) con sus perfiles, características del evento,(fecha, hora, intensidad horaria, conferencista, auditorio) ,directorio de conferencistas.
- **EVENTO PAGO:** postgrado o programa que responda a la programación Anual de capacitación de la cámara de comercio de Bucaramanga. Es un evento de capacitación en el cual todos los participantes cancelan un valor determinado por su inscripción. No se considera evento pago, aquel en el cual solo un porcentaje de los participantes cancelan por su asistencia.

SERVICIO AL CLIENTE

La palabra servicio proviene del latín servis= servidor, servicial. El servicio es el conjunto de actividades que se relacionan entre sí y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios.

ELEMENTOS DE SERVICIO

Un servicio se concibe como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que forman una unidad y que tienen un objetivo común.

PROVEEDOR: es quien proporciona los insumos, materia prima para el desarrollo del sistema del servicio.

USUARIO-CLIENTE: El usuario es la razón de ser del servicio, el usuario es toda persona o función que es impactada por nuestro trabajo o nuestro servicio. Es el que solicita, recibe o beneficia con nuestro trabajo y/o servicio.

- Es la persona más importante para cualquier institución.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción a nuestro trabajo, es un objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Es una parte esencial de nuestra dependencia, no es ningún extraño.
- Sin él, tendríamos que haber cerrado las puertas. ¡No olvidarlo nunca!

ESTATUTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

1. HAGA QUE EL CLIENTE VUELVA POR SU GUSTO. Pregúntele a los clientes que quieren y dáselo. ¿Cuánto puede un cliente dejarle en el transcurso de su vida?
2. FILOSOFÍA, NO SONRISAS. Sonreír, decir por favor, gracias, no basta para que el cliente se sienta satisfecho, el servicio es un todo.
3. PROMETA MENOS, DE MÁS. Los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra, cúmplala con exceso. Un daño muy grave es cobrarle al cliente más de lo cotizado.

4. CUANDO EL CLIENTE PREGUNTA LA RESPUESTA ES SI. Cada vez que el cliente pregunta si podemos hacer algo por él, la respuesta es si.
5. EMPOWERMENT Todo empleado que tenga trato con sus clientes debe tener la preparación y autoridad para atender sus quejas.
6. SI NADIE SE QUEJA ALGO ANDA MAL. Aliente a sus clientes para que le comenten lo que no les gusta. Encueste.
7. OBSERVE TODO. Observe, analice y vuelva a observar.
8. SALARIOS JUSTOS. Los empleados mejor remunerados, están más motivados y cometen menos errores por lo tanto la eficiencia es superior.
9. MUESTRE RESPETO POR LAS PERSONAS. Si yo quiero que mis empleados sean atentos con los clientes yo debo ser atento con mis empleados.
10. SEA COMO LOS JAPONESES. Investigue quienes son los mejores y como lo hacen, copie y mejore sus ideas, su forma de trabajar.

4. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PRACTICANTE DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

A través de las necesidades que se van presentando en el desarrollo del proceso y para dar cumplimiento a los objetivos, metas propuestos, se necesita el apoyo de un practicante de universidad para el Centro de Formación empresarial, al que se le enseñara con su ayuda continua las correspondientes tareas en las áreas de mercadeo, logística, ejecución y evaluación que presta la Cámara de comercio de Bucaramanga a los ciudadanos.

Este manual de funciones se abordó con:

Investigación de campo

Para poder hacer un buen manual de funciones se identificaron los procesos básicos del practicante.

Primero se obtuvo una explicación general por parte de la Directora de Formación Empresarial seguido de la Asesora de proyectos de Formación Empresarial, las dos explicaron cuales eran los objetivos en general y las funciones del centro de Formación empresarial, pero no hubo precisión de las funciones del respectivo practicante, ya que en la Unidad habían tenido modificaciones estableciendo un nuevo cargo de auxiliar de formación empresarial, el cual reemplazaría y mejoraría los procesos que realizaban los anteriores practicantes además era necesario porque el practicante terminaba su fecha de practica y era indispensable la colaboración de un tercero. es por esto que ahora no se sabía cómo dividirse las funciones y cuál pasaría hacer la funciones del practicante posteriormente Se entrevisto a la persona que hace parte del proceso, la auxiliar de oficina, la cual preciso las funciones de su cargo periódicamente ayudando al practicante a tener idea cuál era su papel en la cámara comercio para así llegar a ser más eficientes y eficaces brindando un mejor servicio, Se realizó el proceso de observación, en la mayoría de los casos se realizaron las operaciones para tener mayor claridad sobre las funciones de apoyo que pasaría a realizar el practicante .

Iniciación

Se realizaron tipos de preguntas para el levantamiento de información primero determinando que tipos de preguntas se van hacer, en que orden se van a realizar, que uso se le van a dar a la información recolecta de las preguntas cuestionadas a la auxiliar de oficina que anteriormente sus labores lo realizaba solo el practicante

PREGUNTAS

- ¿Qué le toca hacer?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿De quien recibe órdenes?
- ¿Cuáles son las órdenes más frecuentes?
- ¿Como lo hace?
- ¿A quién o quienes entrega resultado de su trabajo?
- ¿Quién lo recibe?
- ¿Cómo lo entrega?
- ¿Qué problemas tiene en la realización de este trabajo?
- ¿Es demorado el proceso?
- ¿Es difícil este proceso?
- ¿Qué información requiere?
- ¿Si recibe capacitación?

4.2. LA CADENA DE VALOR DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

La ventaja competitiva de formación empresarial radica en muchas actividades discretas que realizan cada uno de los trabajadores involucrados en la planeación de eventos (diseño), compras (comercialización y venta), mercadeo, logística, ejecución y evaluación, el servicio que finalmente se le entrega a los clientes. La calidad del trabajo como la académica esta conformada por profesionales idóneos y de alta trayectoria que hacen parte del banco de oferentes o proveedores de servicios que se desempeñan como docente, formadores, capacitadores, mediadores, tutores, o conferencistas dependiendo del nivel de los cursos o programas que se brindan o soliciten.

Esta cadena de valor sirve como herramienta básica para evaluar todas las actividades que la unidad desempeña de igual manera entender cómo interactúan

Estas funciones están eslabonadas de actividades que se realizan para diseñar el contenido académico, producir, llevar al mercado y así venderlos

Además contamos con recursos físicos para el desarrollo de los programas
Plantas, técnicos y tecnológicos

- Sala Alfonso Silva Silva ----- con capacidad de 28 personas.
- Sala de conferencias----- con capacidad de 60 personas.
- Auditorio menor-----con capacidad de 90 personas.
- Auditorio Gustavo Liévano----con capacidad de 220 personas.
- Área social-----espacio confortable que ofrece la posibilidad De coordinar todos los servicios de cafetería y restaurante, así como exposiciones y muestras de productos donde se ofrecen a los empresarios un ambiente adecuado para adelantar los procesos de formación.

Cada uno provisto de ayudas audiovisuales como lo son el retroproyector de acetatos, proyector de filminas, televisor, video beam, filmadora, indicador laser, paleógrafo, pantalla para videoconferencias, grabadora.

Las actividades que componen la cadena de valor pueden dividirse en primarias y secundarias

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Procesos

La Directora de formación empresarial junto a su asesora de proyectos son las encargadas de realizar la planeación, las propuestas, ideas, material, programas en la forma final del producto, como diseño académico, mercado objetivo, presupuesto, promoción. El cual se realiza anualmente con el propósito de generar

ingresos privados, generar valor para la empresa mediante el desarrollo de temas de interés para los empresarios y público en general.

Logística, Ejecución y evaluación

Las actividades de **Logística** son las asociadas con la entrega del material que es suministrado por algún docente o conferencista que posteriormente es entregado a los inscritos ya sea por e-mail o medio magnético, La orden de refrigerios a través de los proveedores escogidos indicando la cantidad y la hora del servicio, Inscripción y pago del evento el cual puede realizarse personal, telefónicamente o por internet a los correos correspondientes de las encargadas del evento los cuales son verificados la inscripción, se confirma la información a la entrada del salón.

Las actividades que ya son de **Ejecución** como el desarrollo del evento que comienza con la bienvenida a los participantes la presentación del conferencista y posteriormente se da inicio al desarrollo del contenido del evento y sus respectivos recesos para ofrecer los refrigerios programados, La elaboración de certificados se entregan a los participantes que asistieron a el evento, clausura del evento se realizan

Mercadotecnia y ventas

Son todas las actividades que tienen que ver con la venta de las capacitaciones, Distribución del material promocional como los afiches, plegables, avisos de prensa que son enviados a las personas que puedan estar interesadas y sean actas para dicha capacitación (publico objetivo) y también se realizan actividades de tele mercadeo.

Servicio

Son todas las actividades que se realizan para que el cliente o participante este satisfecho, el servicio que se presta empieza desde el momento de inscripción, el lugar que se lleva a cabo para la actividad académica, los refrigerios, el parqueadero, el sonido, equipos audiovisuales y en muchas ocasiones el material que los docentes necesita para los participantes, calidad de los conferencistas

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Sustentas las actividades primarias proporcionando insumos, tecnología y recursos humanos

Grandes proposiciones de valor de Formación Empresarial

- Innovación de nuevos productos y servicios
- Mantener relaciones estratégicas clientes claves y segmentos de mercado
- Mejoramiento en calidad, responsabilidad y eficiencia de los procesos internos críticos
- Mejora en las capacidades, competencias y en la motivación de la fuerza de trabajo
- Despliegue de base de datos de información y tecnología

4.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OPTENIDA

En la elaboración de la Cadena de Valor se obtuvieron entre otros los siguientes problemas que afectan a Formación Empresarial para poder realizar unos resultados más efectivos

- **Cuello de Botella en los procesos**

- **Perdida de Oportunidades**
- **Base de datos desactualizados**
- **Falta de coordinación entre los procesos**

CUELLO DE BOTELLA

Los recursos con los que contamos para la realización de los programas pueden ser menores con respecto a la demanda, el cual nos detiene el ritmo
Para de brindar una buena gestión con las siguientes estrictiones

Restricción de capacidad

Es el resultado de tener un equipo con una capacidad que no satisface la demanda requerida o que la satisface muy por encima de lo instalado este puede ser el caso de los docentes que no satisfacen a los participantes.

Restricción de materiales

Se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada la falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad. Esto ocurre cuando los conferencistas no mandan a tiempo el material ya sea para imprimirlo o quemar los CD y lo dan en el último momento poco tiempo antes de la clase y ocurre cuando se realizan las clases en el hotel y no contamos con los instrumentos para realizar la gestión el hotel cuenta con

fotocopiadora pero sale más costoso realizar la gestión incrementado el presupuesto.

Restricción logística

Restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción, las decisiones y parámetros establecidos en este sistema pueden afectar desfavorablemente cuando no llegan las cosas a tiempo en el momento requerido o se presentan cosas inesperadas en el caso del hotel cuando hay eventos diferentes a los nuestros como fiestas y hacen ruido afecta los parámetros establecidos de contaminación auditiva para los participantes como para los docentes y no dejan dictar la clase

Restricción de comportamiento

Actitudes y comportamientos desfavorables del personal como no poderle brindar la ayuda suficiente o inmediata en el momento solicitado por falta de tiempo para los trabajadores que tiene otros deberes

PERDIDA DE OPORTUNIDADES

Las pérdidas de oportunidades se pueden dar por el mal servicio al cliente cuando no se recibe una llamada a tiempo también cuando no se dan las razones en su respectivo momento, cuando el cliente queda insatisfecho por las clases de algunos docentes u/o proveedores en cuanto al servicio se refiere.

BASE DE DATOS DESACTUALIZADOS

Muchos de los datos que se tiene de las personas están desactualizadas y a la hora de enviar los elementos de divulgación no son recibidos por nuestros futuros clientes, hay pérdida de tiempo, oportunidades y dinero ya que cada envío implica un gasto

FALTA DE COORDINACIÓN EN LOS PROCESOS

Acumulación de importantes actividades en proceso pueden ser causados por la ausencia de la armonía, las contradicciones, choques y altos niveles de despilfarros, son una clara muestra de desarmonía interna y de la organización en el entorno. Todo esto puede ocurrir por una falta de comunicación a tiempo y con claridad en el canal de comunicación con los encargados para no haber malos entendidos y no se desvíen las funciones

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Para la solución de los problemas que afectan el centro de formación empresarial Debe haber un equilibrio que mantenga y conserve la igualdad de fuerzas de todo el equipo que la conforman y unir las capacidades para hacerlas factible y así obtener un mejor desarrollo de los procesos se recomienda más comunicación entre el equipo de trabajo para que no se dañe el canal de comunicación Asegurar mas los logros comprometerse más con la excelencia

Excelencia en el liderazgo, excelencia en la calidad y productividad y capacidad de distribución, excelencia en la planificación y dirección, excelencia en la organización y control. Excelencia en todos y cada uno de sus procesos y

actividades, y excelencia en todos y cada uno de sus integrantes. La cuestión fundamental es cómo lograr tal nivel de excelencia. Una organización que practica la excelencia es al mismo tiempo una organización de alta competitividad. Y ser competitivo implica en estos tiempos tener la capacidad e idoneidad para generar un valor agregado superior tanto para los clientes y consumidores, como para los propietarios, directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la cual está inserta tener un control en cada uno de los procesos mensualmente

Realizando un proceso de mejora continúa:

1. Identificando las restricciones
2. Aprovechando los recursos obteniendo lo mas que se pueda
3. Establecer prioridades
4. Identificar las nuevas restricciones óseas el nuevo cuello de botella el nuevo reto a superar

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA LÍNEA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA - CPM

5.1. LINEA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA

El equipo de profesionales de la cámara de comercio de Bucaramanga diseña y ajusta programas de formación a empresas y gremios que buscan la mejora en su productividad de acuerdo a sus necesidades, detectadas en los mismos procesos productivos o en evaluaciones y diagnósticos. Esta es una oportunidad para capacitar a las personas con habilidades de acuerdo a los perfiles proyectados por la organización y los mismos gremios

5.2. BENEFICIOS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA

- Programa para cubrir las necesidades de las empresas privadas o publicas
- Contenidos basados en las necesidades de la empresa
- Alianza con entidades financieras, sector privado
- Tecnología móvil de punta
- Logística eficiente y ligera
- Adaptada a grupos numerosos
- Facilitador para la consecución de recursos ante el Sena
- Tarifas en función del nivel
- Solo capacitaciones en productividad
- Prioridad en el mantenimiento de relaciones de largo plazo
- Alianza con instituciones educativas
- Estudios recurrentes de necesidades.

5.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Se necesito conocer a fondo la situación actual del programa para poder hacer la planeación estratégica, el proceso consistía en saber quien estaba a cargo del programa y cuáles eran sus etapas en cuanto los procesos para su realización Y sus beneficios también como ha sido su comportamiento financiero en los últimos años para así poder identificar los problemas de rentabilidad y conocer que tan productivo y rentable esta ha sido.

Ya conocidos todos los aspectos del programa se inició el proceso de planeación estratégica ya que este facilita la toma de decisiones y así nos permite dar soluciones más adecuadas respecto al programa respondiendo a las amenazas externas y poder tener un mejor entendimiento y claridad para resultados óptimos y el cumplimiento de las metas.

Se realizaron las siguientes actividades

1. Se encontraron las oportunidades y amenazas que afectan al programa en los factores económicos, políticos, sociales, ambientales, demográficos y de la competencia.
2. Se identificaron las debilidades y fortalezas de la línea de formación Empresarial a la medida para encontrar estrategias que permitirán tener una mejor posición en el mercado y una mejor calidad de servicio a nuestros clientes.
3. Se realizaron estrategias a corto plazo que permitirán incrementar la rentabilidad y aumentar posicionamiento en el mercado.
4. Se realizaron indicadores que permitan llevar un seguimiento de los procesos que faciliten a formación empresarial llevar un control de la gestión

5.4. PROCESO DE LA LÍNEA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL A LA MEDIDA – CPM

- Recopilación de Información

En esta etapa se lleva a cabo todo el diagnóstico de las necesidades de capacitación que tiene la empresa. La recopilación de información puede hacerse de diferentes formas:

- A través de contacto telefónico de la empresa
- Con visitas por parte de la Cámara de Comercio a la empresa

Realizando pre talleres con las personas de la empresa a las cuales está dirigida la capacitación. (Solo para la Línea de Formación Empresarial a la Medida.

Los pre talleres: Tienen como objetivo principal que las personas de la Empresa a las cuales esta dirigidas la capacitación diseñen los Contenidos académicos de su curso. La metodología que se sigue es

La siguiente: Se convocan las personas a las cuales está dirigida la Capacitación y con la directora y preferiblemente el conferencista se Hacen dinámicas y se le pregunta a la gente cuales son los puntos Sobre los cuales necesita mejorar, al final de la actividad las Necesidades de capacitación pueden cambiar por los resultados Obtenidos del pre taller.

- **Diseño**

El diseño del proyecto de capacitación se hace con base en la información recopilada en la fase I. En el diseño intervienen tanto el Centro de Formación Empresarial como los conferencistas especialistas en los temas de capacitación que requiere la empresa.

Los conferencistas se encargan de estructurar contenidos y metodología.

En el diseño de propuestas de capacitación se incluyen los objetivos, contenidos, horarios, costos, metodología y logística, entre otros aspectos.

- **Presentación del Proyecto**

En esta etapa se presenta formalmente a la empresa la propuesta de capacitación solicitada. Muchas veces es necesario llevar a cabo seguimiento telefónico para conocer los comentarios o resolver los interrogantes que pueda tener la empresa. De igual manera se lleva a cabo negociaciones referentes a descuentos o a ajustes de contenidos u horarios.

- **Desarrollo**

Una vez la empresa confirma su disponibilidad para llevar a cabo la capacitación, se inicia el proceso de desarrollo y cumplimiento de los contenidos y objetivos propuestos. El desarrollo incluye la apertura e instalación del evento por parte del

centro de formación empresarial, el seguimiento y monitoreo de toda la actividad y finalmente la clausura y entrega de diplomas a los asistentes

- **Seguimiento**

En esta etapa se analizan los resultados de las evaluaciones sobre calidad académica, organización y cumplimiento de los contenidos y objetivos propuestos. Esta retroalimentación se lleva a cabo por medio de evaluaciones de mejoramiento que diligencia cada uno de los asistentes a la capacitación.

Después de un tiempo se realizan llamadas telefónicas o reuniones con empresas para conocer cuáles han sido las mayores dificultades o beneficios de haber implementado los conocimientos y recomendaciones recibidos en su capacitación empresarial

5.5. AUDITORIAS

5.5.1. Auditoría Externa

FACTORES ECONÓMICOS

SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
La globalización de la economía exige a las empresas a competir con los mercados internacionales y esforzarse por	Las nuevas condiciones del entorno invitan a las organizaciones a buscar nuevas formas de	x		Con la creación de una cultura de innovación, Colombia logra el progreso económico y tecnológico debido

diversificar los sectores que hoy están vendiendo productos con mayor valor agregado	competir, mediante la calidad y el desarrollo de nuevos productos y servicios			a que en la economía del conocimiento, este último constituye la fuente de riqueza y de generación de valor económico agregado
El comercio internacional crece mucho más rápidamente que el ingreso nacional en los países en desarrollo	Las empresas buscarán mercados externos y aprovecharán las ventajas arancelarias de otros países y el apoyo del estado para fomentar las exportaciones	x		Los empresarios necesitan herramientas de apoyo en la toma de decisiones en cuanto se refiere al diseño de estrategias de internacionalización, que faciliten la preparación de la empresa y la adecuación de su oferta para incursionar en los mercados internacionales
El banco de la república podría dar un impulso adicional	Se espera mantener los índices	x		Con menos tasas de interés y más dinero en

a la economía con una reducción mayor en las tasas de interés e irrigando liquidez adicional a la economía	inflacionarios por debajo del 6% para el 2012 y de igual manera rebajar las tasas de interés			circulación se lograra incentivar la inversión y el consumo privado en capacitación de las personas y los empresarios
Debido a la crisis económica del país el poder adquisitivo y de inversión en capacitación de las empresas es muy bajo	Si no se generan las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas, la continuidad de la crisis económica seguirá afectando a Colombia		x	En estos momentos de crisis en cuando a las empresas se preocupan mas por optimizar sus procesos y minimizar costos a través de recortes de personal encogimiento de operaciones o liquidaciones totales.
Las grandes compañías se preocupan por tener la cooperación activa de los trabajadores mediante la motivación, inversión en capacitación y	Contar con trabajadores culturalmente calificados para desarrollar tareas en áreas específicas con un nivel de	x		Aumentar el interés de las empresas en adquirir un programa de capacitación y desarrollar una cultura de

enriquecimiento de cargos.	productividad elevado , mantener la cultura de aprendizaje			capacitación interna
----------------------------	---	--	--	----------------------

FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICOS

SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
------------------	-----------	-------------	---------	---------------

<p>los factores políticos que determinan las decisiones económicas del estado</p> <p>Refleja la influencia de actores interesados como los partidos políticos</p> <p>También las opiniones del sector privado gremial o de empresarios poderosos individuales</p>	<p>Pérdidas por competencia para las empresas domésticas.</p> <p>Costos representados en la presencia de actividades que exigen su reconversión</p> <p>En ocasiones, pérdida de empleos y aun en riesgos de impactos negativos sobre la pobreza</p>	<p>x</p>		<p>El principal canal es el impacto positivo del mayor crecimiento económico.</p> <p>En segundo lugar existen beneficios por impacto de las exportaciones sobre el empleo.</p> <p>Estudios de muestras muestran que en Colombia el TLC ↑ el bienestar del país vía generación de empleo</p> <p>También existe un impacto positivo para los consumidores por los menores precios de los productos importados</p>
<p>El mundo está en proceso de</p>	<p>Es necesario un trabajo</p>	<p>x</p>		<p>Cuando no existe un</p>

<p>concientización sobre la crisis ambiental que se incrementa cada día. Las altas cortes de justicia han proferido trascendentales fallos que han definido una línea de acción en lo ambiental.</p>	<p>coordinado que lleve a los mejores resultados globales, iniciando con responsabilidad es de manejo ambiental a nivel local. Se seguirán presentando cambios importantes en la legislación en materia ambiental</p>			<p>conocimiento claro, concreto y simple sobre los trámites, requisitos, periodos, obligaciones y beneficios por parte de los empresarios se genera incertidumbre y posiblemente sobrecostos. De tal forma se hace necesario para los distintos niveles empresariales estar actualizados con el tema.</p>
<p>En los años de las elecciones nacionales, regionales y locales, se presenta una expectativa</p>	<p>La incertidumbre aumentará debido al cambio de poder y actitud del gobierno</p>		<p>x</p>	<p>Se resiente la demanda de servicios de capacitación cerrada debido al lapsus generados por</p>

<p>generalizada de los votantes en todos los aspectos relacionados con la actividad económica del país</p>	<p>antes las negociaciones de paz y la política económica.</p>			<p>los cambios en el gobierno y por el funcionamiento esperado del nuevo gobierno</p>
<p>Cada cambio de gobierno trae consigo reformas tributarias y nuevas políticas de impuestos y recaudo público.</p>	<p>Aumento y establecimiento de nuevos impuestos con cada reforma tributaria para hacerle frente a un déficit fiscal sin fondo</p>		<p>x</p>	<p>Los reglamentos del gobierno cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor se hubiesen invertido en capacitación se malgastan tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor</p>

Durante el gobierno del presidente Uribe se han aumentado el número de leyes, decretos y normas que deben cumplir las empresas	Aumento y establecimiento de nuevas leyes y decretos con el nuevo gobierno	x		Las empresas necesitan programas de capacitación para asesorarse, organizarse y distribuirse y controlar los asuntos jurídicos, legales y constitucionales que atañen a su actividad
--	--	----------	--	--

FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES

SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
Lo más importante para una empresa es tener una política de servicio al cliente que exige que los procesos y recursos se	Se espera que las decisiones de las empresas van a ser a favor de todos los requerimientos del cliente,	x		Las empresas deben buscar los mecanismos que les permitan adaptarse a los requerimientos del cliente y desarrollar las

adapten a las tendencias y exigencias de consumo del cliente	siendo éste el que mande.			habilidades, competencias y destrezas para prestar un mejor servicio.
Las empresas requieren personal que tengan una formación universitaria con un largo proceso de entrenamiento profesional	Se espera que las personas profundicen sus conocimientos para arrancar con más fuerza en el mundo empresarial y ascender en posiciones de liderazgo dentro de las empresas o realizar proyectos empresariales propios	x		Las empresas encaminan a contratar personas con capacidad de dirigir y apoyar las nuevas divisiones de trabajo. Las empresas proporcionan medios de capacitación a sus funcionarios, contribuyendo a su crecimiento personal y desarrollo profesional
La educación no formal es un medio económico y adecuado para adquirir	Tanto las personas como las organizaciones buscaran los	x		La capacitación a la medida responde integralmente a las necesidades

<p>conocimiento y mantenerse al día en las nuevas formas de ver y hacer las cosas</p>	<p>medios para desarrollar su potencial de manera continua y permanente</p>			<p>específicas de formación que tenga una empresa. Es preciso aprender a ser, a hacer, a pensar e incluso a desaprender conceptos que ya carecen de aplicación o actualidad</p>
<p>La formación de valores éticos se debe desarrollar por medio de un proceso de conocimiento, reflexión y mantenimiento de valores con capacitación y participación continua de cada uno de los miembros de una empresa</p>	<p>se espera que cada empresa tenga definida su cultura organizacional para practicar y promover una cultura de transparencia, tanto en las relaciones comerciales como interpersonales.</p>	<p>x</p>		<p>La capacitación debe contribuir al desarrollo contribuir con el desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional</p>

<p>Muchas empresas prefieren capacitar grupos pequeños de trabajadores y por lo tanto prefieren los cursos de capacitación abierta</p>	<p>Las empresas que no cuentan con los recursos suficientes para asumir el costo de un programas de capacitación cerrada seguirán prefiriendo la capacitación abierta</p>		<p>x</p>	<p>Esta situación afecta directamente el nivel de ventas de la gerencia, ya que la demanda de cursos cerradas es muy baja en comparación con la demanda de cursos de capacitación abierta</p>
<p>Para los expertos en economía, la contaminación originada en la fabricación de productos en una externalidad(efecto no deseable) y cuando esta se presenta se dice que el proceso es ineficiente</p>	<p>La coeficiencia será una obligación de las empresas con el medio ambiente, pero también una ventaja competitiva por la reducción de costos, resultante de su aplicación</p>	<p>x</p>		<p>Las empresas se han percatado de la necesidad de capacitarse y asesorarse para incorporar en sus procesos de producción modelos eficientes, que a la vez les permitan dar mejor uso a los insumos y a las materias primas</p>

Bucaramanga es una de las ciudades más grandes de Colombia con mayor número de habitantes y de empresas	La población seguirá aumentando	x		En la medida que hayan más empresas, el mercado de la capacitación cerrada seguirá creciendo
---	---------------------------------	----------	--	--

FACTORES TECNOLÓGICOS

SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
Construcción a toda velocidad de la infraestructura de comercio electrónico para el mundo empresarial	Internet seguirá siendo una poderosa herramienta tanto para las empresas como para las personas para obtener información,	x		A través del portal de internet se logran ampliar los mercados y mejorar el conocimiento que tienen las empresas de los servicios de capacitación

	comunicarse, trabajar, investigar, aprender y hacer negocios			cerrada que ofrece la Cámara de Comercio de Bucaramanga
La tecnología es una herramienta estratégica para alcanzar la competitividad global	Las empresas fortalecerán sus sistemas de información y adoptaran el desarrollo tecnológico como una prioridad para el desarrollo institucional	x		El gestor tecnológico debe capacitarse para dirigir las organizaciones al más alto nivel y gerenciar proyectos estratégicos de innovación e incorporación de tecnología
Las empresas competitivas emplean sistemas integrados de información que permiten agilidad y flexibilidad en cuanto al manejo de bases de datos y permanente actualización de	El desarrollo tecnológico seguirá avanzando diariamente, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de las organizaciones que lo adoptan	x		La implantación de nuevos paquetes tecnológicos en áreas administrativas, los errores por parte del personal se reduce considerablemente aumentando la eficiencia en la capacidad de respuestas

los servicios				
---------------	--	--	--	--

FACTORES GEOGRÁFICOS

SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	JUSTIFICACIÓN
Bucaramanga cuenta con un clima tropical apto para realizar cualquier labor	El clima es apta para que empresas y compañías inviertan en nuestra ciudad	x		En la medida que hayan más empresas, el mercado de la capacitación cerrada seguirá creciendo

5.5.2. Auditoría Interna

ADMINISTRATIVA

SITUACIÓN ACTUAL	FORTALEZA	DEBILIDAD	JUSTIFICACIÓN
Las descripciones de puestos y especificaciones de trabajo se encuentran detalladas en documentos, e igualmente los trabajadores conocen claramente sus	x		Cada cargo tiene un número limitado de funciones y tareas relacionadas lo cual inicia la iniciativa del trabajador para desarrollar las

responsabilidades y funciones			funciones asignadas de acuerdo a sus capacidades
El manejo de formación empresarial a la medida lo realiza únicamente la directora de formación empresarial		x	El proceso está totalmente centralizado en la coordinación académica, todos los sucesos previstos, imprevistos y no rutinarios lo soluciona la misma persona, perdiéndose tiempo y agilidad, sobrecargando la tarea de decisión y operativa
Los objetivos y metas del programa son mensurables en términos de la capacidad de satisfacción del cliente y de la calidad académica	x		Con base en los resultados se puede realizar mejoras referentes al manejo de la información , calidad del servicio y la eficiencia del grupo de trabajo para lograr así un aumento en la

			rentabilidad y niveles de venta del programa
Debido al volumen de eventos de formación ejecutiva y especializada que maneja Formación empresarial, no existe la capacidad de respuesta adecuada para la demanda de formación a la medida		x	El proceso de formación a la medida implica mucho tiempo de dedicación para estructurar proyectos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes
Las relaciones entre la gerencia y sus proveedores (conferencistas, universidades Etc.) son excelentes.	x		Se cuenta con el continuo apoyo de los proveedores para ofrecer un servicio de excelente calidad y con las mejores condiciones para el cliente.
La directora de formación empresarial cuenta con muchas responsabilidades y participa en la toma de decisiones de la gerencia igualmente es responsable		x	Debido a la centralización de todas las funciones en una misma persona dificulta la capacidad de

directa de los resultados de los programas de formación empresarial a la medida y formación ejecutiva y especializada			respuesta y la calidad del servicio que se le brinda a los clientes
---	--	--	---

MARKETING

SITUACIÓN ACTUAL	FORTALEZA	DEBILIDAD	JUSTIFICACIÓN
La cámara de comercio de Bucaramanga posee un excelente posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores ya que su permanecía y vinculo	x		Los clientes prefieren adquirir servicios de capacitación con esta entidad por que se cuentan con convenios de prestigiosas universidades de Bogotá

con el sector empresarial la hace una entidad seria y de gran prestigio en lo que a servicio de capacitación empresariales se refiere			como la universidad de la sabana el rosario los andes etc
Se evalúan diversos conferencistas y especialistas con el fin de trabajar con aquellos que ofrezcan los mejores servicios y garanticen los niveles máximos de satisfacción al cliente	x		Se garantizan las mejores condiciones en el servicio se ofrece ya que se aseguran la calidad y la satisfacción de los participantes, a través de la continua evaluación y medición del proveedor del servicio
La mayoría de las sedes de la cámara de comercio de Bucaramanga no cuentan con la capacidad de ofrecer programas de capacitación cerrada para las empresas de su área de influencia.	x		La capacidad de respuesta de la gerencia es muy baja e inadecuada para la demanda del mercado.
El principal mercado de programa de capacitación cerrada son las grandes empresas o		x	El mercado es amplio en términos generales, y permite que se ofrezca una amplia variedad de

cooperativas que poseen los recursos necesarios para asumir el costo de dicho servicio.			servicios de capacitación de acuerdo con las necesidades de cada empresa y de sus trabajadores.
La gerencia no realiza ningún tipo de análisis de los competidores del programa de capacitación cerrada.		X	La gerencia no cuenta con el conocimiento necesario de sus competidores directos, lo que le impide diseñar estrategias competitivas que mejoren su posición en el mercado.
Las sedes de la cámara de comercio se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad	X		Gracias a su ubicación, las sedes poseen cierta influencia y buen conocimiento de las empresas del sector que están cubriendo.

FINANCIERA

SITUACIÓN ACTUAL	FORTALEZA	DEBILIDAD	JUSTIFICACIÓN
La cámara cuenta con los recursos necesarios para sostener la estructura académica y operativa del programa	X		Hay capacidad para satisfacer las necesidades y obligaciones financieras a corto

			plazo, lo cual permita que se siga ofreciendo este tipo de servicio.
La contabilidad se acomoda de acuerdo a los resultados, es decir, se ajusta a la medida de lo que se va haciendo	X		La información contable es oportuna y confiable, y va marcando el paso de la actividad, y no se compromete en recursos que excede la capacidad.
La tecnología para llevar a cabo la administración financiera, es optima y adecuada	X		Se reducen la incertidumbre y los errores ocasionados por la parte humana

RECURSO HUMANO

SITUACIÓN ACTUAL	FORTALEZA	DEBILIDAD	JUSTIFICACIÓN
La gente de la gerencia está capacitada para cumplir específicamente las	X		La gerencia se fundamenta principalmente por la calidad de sus trabajadores, ya que

tareas y requerimientos de su cargo en situaciones normales			estos son la garantía de que los objetivos específicos de cada puesto sean alcanzados
Las relaciones entre los trabajadores son enriquecedoras para el crecimiento y buen funcionamiento de la gerencia y el programa	X		Las buenas relaciones, el buen trato y la comunicación fomentan dentro de la gerencia un ambiente de armonía.
La mayoría de las sedes no cuentan con personas con personas capacitadas para ofrecer adecuadamente el servicio de capacitación cerrada.		X	La calidad del servicio y la satisfacción del cliente se afecta, debido al poco conocimiento que tienen las sedes de los requerimientos y exigencias de dicho programa.
Las personas encargadas de coordinar el programa de capacitación cerrada cuentan con el conocimiento y la experiencia necesaria para ofrecer adecuadamente el servicio de	X		La experiencia ganada a lo largo de los años, permite enriquecer el programa y contar con un amplio conocimiento de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes.

capacitación cerrada.			
La gerencia proporciona a los nuevos trabajadores instrucciones adecuadas para la realización de sus labores	X		La inducción al puesto de trabajo prepara al trabajador y le permite familiarizarse y conocer sus responsabilidades y limitaciones a la hora de realizar sus funciones.

5.5.3 Factores Claves de Competencia

- **Cuáles son nuestros competidores directos (pertenecientes al mismo grupo estratégico de la industria)**

Son todos los que presentan el servicio de capacitación a las empresas de acuerdo a las necesidades de estas como los son los conferencistas, consultores, asesores independientes.

Las universidades son competencia directa que presentan los servicios de especializaciones o de sus cursos institucionales donde capacitan funcionarios de entidades del sector público o privado de acuerdo a sus requerimientos.

Firmas especializadas en consultoría y capacitación de recursos humanos

- **Cuáles son las condiciones de rivalidad entre competidores en las que se encuentra el servicio de formación a la medida (según las etapas del ciclo de vida)?,**

Se puede competir ya que la capacitación no formal se encuentra en la etapa de crecimiento, y es una alternativa económica en educación.

- **Qué factores claves han dado como resultado nuestra posición competitiva en esta industria?**

Los programas que prestan la Cámara de Comercio se encuentran a la medida de las necesidades de las empresas, de igual manera se cuenta con conferencistas de alta calidad, esto permite que la Cámara de Comercio sea prestigiosa. Lo que le ha permitida su larga trayectoria, seriedad y credibilidad de los clientes.

- **Cuáles son las principales fortaleza de la competencia?**

*En cuanto a las universidades con un alto prestigio ya que ellas están enfocadas permanentemente en el estudio y la investigación.

*Tienen capacidad de pronta respuesta a las necesidades y logran una mayor penetración en el mercado.

*La competencia no solo capacita sino que también indican cómo aplicar los conocimientos de manera eficiente.

- **Cuáles son las principales debilidades de nuestros competidores?**

Que los asesores conferencistas y consultores independientes no cuentan con el prestigio y tampoco el reconocimiento Que tiene la cámara de comercio

Los clientes prefieren capacitarse por una entidad que este certificada si no el clientes que es más riesgoso contratar con ellos el servicio de capacitación la cámara de comercio es una entidad seria y con un prestigio reconocimiento del sector privado y de la comunidad en general

Las universidades no tienes el acercamiento con el sector empresarial como lo tiene la cámara de comercio de Bucaramanga

- **Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?**

El objetivo de los competidores directos es tener un vínculo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga, para ser reconocidos y tener relaciones con el sector empresarial y así poder prestar sus servicios de forma independiente.

Una de las estrategias es reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de clientes y ofrecer mejores costos.

En cuanto a las universidades se preocupan por divulgar sus programas académicos a través de sus diferentes facultades

- **Como es probable que respondan los competidores a las actuales tendencias del entorno?**

*Actualizándose en las nuevas tendencias para así dar un mejor servicio al cliente.

*Innovar constantemente en técnicas de capacitación.

*Aplicar los casos de estudios realizados con anterioridad.

*Costos bajos en los programas.

- **Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de la Cámara?**

Es más fácil para los conferencistas estar vínculos de forma directa o indirecta con la Cámara de Comercio, ya que es menos riesgoso que trabajar directamente con las empresas y saben que es difícil competir con el prestigio, reconocimiento que tiene la Cámara de Comercio para responder a la actualización y profundización de las necesidades de competitividad y cambio que tienen las empresas.

5.5.4. Análisis competitivo de la Industria. Según el modelo de Porter

a. Rivalidad entre empresas Competidoras

❖ ¿Está creciendo la Industria?

Esta en continuo crecimiento ya que hoy en día las empresas ven su talento humano como su activo más valioso, y se preocupan para que estos estén en continuo crecimiento y compromiso con las entidades.

La industria de capacitación ofrece buenas oportunidades de ingreso al mercado laboral.

❖ ¿Está aumentando la cantidad de competidores constantemente?

Si está creciendo constantemente ya que hoy en día se encuentran consultores y asesores independientes, que prestan sus servicios para que las organizaciones sean más eficientes.

❖ ¿Está disminuyendo la demanda de la los servicios de la industria?

No está disminuyendo, porque la mayoría de las empresas se preocupan por su talento humano y se encargan de capacitarlos por medio de los diferentes programas que están en continuo mejoramiento.

❖ ¿Son los costos fluctuantes?

Si debido a factores internos y externos que hacen que los costos aumenten o disminuya

·

❖ **¿Resulta común y corriente la guerra de precios en la industria?**

No es trascendental y determinantes los precios ya que lo más importante para los clientes es la calidad académica y los beneficios que la entidad le pueda prestar; Aun sabiendo que los precios de los consultores independientes son menores.

❖ **¿Está disminuyendo la demanda de los servicios de la Industria?**

No está disminuyendo, ya que el fortalecimiento del talento humano es clave para el mejoramiento de las organizaciones y la capacitación juega un papel importante.

❖ **¿Hay muchas diferencias entre los servicios?**

No hay muchas diferencias ya que las universidades funcionan de manera similar a los programas que ofrece la Cámara de Comercio.

❖ **¿Afectaría el retiro de Formación Empresarial a la Cámara de Comercio**

Si ya que Formación Empresarial es una fuente generadora de recursos privados para la Cámara de Comercio además a los clientes les sería difícil encontrar una entidad prestigiosa que los ayuden a la competitividad de la región.

❖ **¿los productos son perecederos?**

Si porque la globalización hace que el entorno cambie en cuanto a las actividades económicas y las empresas siempre van a estar con la necesidad de mejorar,

capacitarse y asesorarse, es por ello que la Cámara de Comercio va a dar respuestas positivas; además las empresas siempre quieren querrán ir a la vanguardia y la capacitación va permanecer siempre a la mano de las empresas.

❖ **¿Las funciones y alianzas estratégicas son comunes en la industria?**

Si hay alianzas ya que los conferencistas se unen con la Cámara de Comercio para prestar los servicios un ejemplo de esto es Formación a la Medida.

Con las universidades también hay alianzas estratégicas para realizar especializaciones, diplomados etc.

b. Entrada potencial de nuevos competidores

❖ **¿En qué medida están entrando nuevos competidores al mercado y saliendo competidores antiguos?**

Hoy en día contamos con un buen servicio de capacitación ofrecidos por universidades, entidades serias, de alta calidad, prestigio y respaldo; que retribuyen la inversión de los clientes, es por ello que la barrera de entrada de nuevos competidores es más difícil

c. Poder de negociación de los proveedores.

❖ **¿Existe poca cantidad de posibles proveedores?**

Si existe una cantidad de proveedores, pero poca calidad. Hoy en día contamos con clientes muy exigentes, a cuanto a capacitación se refiere, exigen

profesionales especialistas en temas empresariales con gran experiencia y conocimiento.

La Cámara de Comercio se encarga de la satisfacción de los clientes, adquiriendo el mejor personal calificado que aseguren la calidad y la satisfacción de estos.

❖ **¿La organización es importante para los proveedores?**

Si la organización es importante ya que para la Cámara de Comercio, las empresas son la razón de ser de la entidad; los proveedores son encargados de ofrecer un buen servicio a los clientes y darle la importancia que esta se merece.

❖ **¿Es alto el costo de nuestros servicios?**

Contamos con personas altamente calificadas que aseguran la satisfacción y la calidad que se les presta a nuestros empresarios, por lo tanto esto representa un costo justo al servicio necesitado.

❖ **¿El proveedor está concentrado en un producto especializado?**

Si por que cada conferencista está especializado en algunos temas de acuerdo a sus estudios y experiencias laborales

❖ **¿No es de importancia el volumen para proveedor?**

Depende del grado de complejidad que se maneje durante la conferencia, evento pero para muchos no es de importancia se limitan solo a dictar su clase.

❖ **¿Los costos de proveedores y empresas de la industria son comúnmente fluctuantes?**

No se trata con trabajar siempre con la misma tarifa tanto de honorarios y materiales

❖ **¿Es difícil que la empresa se integre hacia atrás y pueda suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de insumos?**

Es más variable del punto económico y funcional, contratar los servicios académicos con conferencistas y especialistas independientes. Esto se debe al que el servicio es muy especializado y debe ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa.

d. poder de negociación de los consumidores.

❖ **¿Son poco nuestros clientes Y muchos nuestros competidores?**

No son mayores nuestros clientes que nuestros competidores

❖ **¿Se asocian nuestros clientes para comprar?**

Algunas veces se asocian para solicitar el servicio a sus afiliados

❖ **¿Comparan grandes volúmenes nuestros clientes?**

No muy pocas empresas llevan a cabo de manera seguida las capacitaciones esto se debe al costo tan alto de la inversión.

5.6 MATRIZ EFE

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

MATRIZ EFE

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.las personas profundizaran sus conocimientos para arrancar con más fuerza en el mundo empresarial	0.08	3	0.33
2.el mercado de capacitación esta en continuo crecimiento	0.07	1	0.07
3.las empresas contaran con trabajadores culturalmente calificados y en permanente proceso de aprendizaje	0.11	3	0.33
4.Calidad académica altamente competitiva	0.15	4	0.6
5.las organizaciones aprovecharan el continuo desarrollo tecnológico y las ventajas competitivas que les ofrece	0.02	3	0.06
6.las nuevas condiciones del entorno condicionan a las empresas a buscar nuevas formas de competir.	0.02	3	0.06
7.las empresas deberán prepararse adecuadamente para controlar los aspectos jurídicos	0.03	3	0.09

legales y constitucionales que atañen su actividad			
AMENAZAS			
1.muchas empresas no cuentan con planes de capacitación para su grupo de trabajadores	0.12	2	0.24
2.aumento de participación atención del mercado por parte de antiguos y nuevos competidores	0.12	1	0.12
3.aumento y establecimiento de nuevos impuestos con cada reforma tributaria que minan los recursos de las empresas de	0.09	3	0.27
4.la continuidad de la crisis económica disminuirá la capacidad de inversión y el poder adquisitivo de las empresas	0.10	2	0.2
5.aumento de la incertidumbre de los empresarios debido al cambio de gobierno	0.03	2	0.06
6.Bucaramanga seguirá expandiéndose geográficamente debido al desplazamiento continuo de personas de otras ciudades	0.06	3	0.18
TOTAL	1.00		2.52

5.6.1. Análisis de la matriz EFE

El total ponderado es de 2.52 y esta solo 0.02 puntos por encima de la media; esta indica que el Centro de Formación Empresarial no se preocupa lo suficiente por enriquecer las oportunidades y responder audaz y eficientemente a las amenazas. La calidad académica, como lo indica el peso de 0.15, se considera uno de los principales factores claves de éxito. Los programas de capacitación deben garantizar a los clientes, en su mayoría empresarios, el cumplimiento de los objetivos propuestos y satisfacer adecuadamente sus expectativas y necesidades. El Centro de Formación Empresarial se ha preocupado constantemente por brindar la mejor calidad académica, a través de sus conferencistas especializados. Otro factor clave de éxito es la preocupación de las empresas de trabajar con personas altamente calificadas y de brindarles a las mismas oportunidades de aprendizaje. Este factor implica que la demanda de conocimiento se ha continuado, en la medida que las empresas reconocen que su activo más valioso son sus mismos trabajadores y que para alcanzar competitividad y mejores resultados es aconsejable invertir en el desarrollo del mismo.

El aumento de impuestos al sector empresarial es un factor muy importante ya que muchas empresas no pueden invertir en capacitación y desarrollo humano porque deben atender obligaciones de tipo legislativo que minan sus recursos ostensiblemente.

Igualmente, muchas empresas no consideran importante incluir dentro de su planeación programas de capacitación para la mayoría de sus empleados. Muchas de estas empresas prefieren capacitar a algunos de sus trabajadores y por lo tanto optan por los cursos de la Línea de Formación Ejecutiva y Especializada. Esta importancia se ve reflejada en el número de personas que asisten anualmente a la línea de Formación Ejecutiva y Especializada en relación con el escaso número de personas que son capacitadas a través de la Línea de Formación Empresarial a la Medida.

5.7 MATRIZ EFI

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
1.trabajadores capacitados para asumir nuevas funciones	0.06	3	0.18
2.gran prestigio y cercanía de la cámara de comercio de Bucaramanga con el sector empresarial de la ciudad	0.15	4	0.60
3.evaluacion de los proveedores para asegurar calidad académica	0.03	3	0.09
4.gran experiencia de la persona que coordina el programa	0.06	4	0.24
5.existen los recursos necesarios para sostener la estructura académica y operativa del programa	0.10	3	0.3
6.objetivos y metas de calidad y satisfacción mensurables	0.03	4	0.12
7.excelente relación con los proveedores	0.05	3	0.15
8.las sedes de la cámara de comercio ese encuentran ubicadas en lugares estratégicos	0.07	4	0.28
9.el programa posee una rentabilidad promedio del 37.65%	0.05	4	0.20

DEBILIDADES			
2. las sedes de la cámara de comercio de Bucaramanga no cuentan personas capacitadas para ofrecer los programas	0.08	2	0.08
3.variedad en los programas de especialización	0.08	2	0.08
4. La capacidad de respuesta no es adecuada para la demanda actual del mercado	0.08	1	0.08
5. El programa posee la más baja participación en las utilidades totales del Centro de Formación Empresarial con relación a los demás	0.08	1	0.08
6.falta de vendedores en este mercado solo puede ir gente empleada de la cámara de comercio	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.56

5.7.1. Análisis de la matriz EFI

Según los puntajes obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos las fuerzas más importantes de la empresa son en orden importantica.

- El gran prestigio y cercanía de la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el sector empresarial de la ciudad.
- La Cámara de Comercio de Bucaramanga cuenta con 2 sedes ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad.
- La persona que maneja y coordina el programa cuenta con una amplia experiencia en temas de capacitación de la Línea de Formación Empresarial a la Medida
- El programa cuenta con buena rentabilidad
- Formación Empresarial cuentan con trabajadores capacitados que pueden asumir nuevas responsabilidades y desempeñar eficientemente sus funciones.

Las mayores debilidades del programa son el siguiente orden de importancia

- La capacidad de respuesta no es adecuada para la demanda actual del mercado.
- El programa posee la más baja participación en las utilidades totales del Centro de Formación Empresarial con relación a los demás programas de capacitación ofrecidas.
- Las sedes no cuentan con personas capacitadas que garanticen una excelente calidad en el servicio.

El total ponderado de 2.56 indica que la posición estratégica interna de la empresa en general es igual a la media. Este puntaje indica que el programa internamente es débil

La Cámara de Comercio tiene consignado dentro de su misión, su compromiso con el sector empresarial para promover su desarrollo continuo. Es así, como sus acciones deben estar encaminadas a brindarles a los empresarios las herramientas y el conocimiento necesario para hacerlos más competitivos.

Esta cercanía con el sector empresarial hace que la Cámara sea reconocida como una entidad confiable y seria, lo que brinda una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Sin embargo, es necesario adecuar la capacidad de respuesta a la demanda de cursos de la Línea de Formación a la Medida, ya que actualmente se cuenta con las personas capacitadas para llevar a cabo el proceso e igualmente se tiene el conocimiento y la experiencia de muchos años de trabajo en dichas áreas.

5.8 MATRIZ DOFA

	FUERZA	DEBILIDADES
	1.gran experiencia de la persona que maneja el programa 2.evaluación de proveedores 3.excelente relaciones con los proveedores 4.objetivos y metas de satisfacción y calidad mensurables 5.trabajadores capacitados para asumir nuevas funciones 6.recursos apropiados para sostener la estructura académica y operativa 7.gran prestigio y cercanía a la cámara de comercio con el sector empresarial de la ciudad 8.varias sedes ubicadas en diferentes sitios de la ciudad	1.centralización de actividades en una sola persona 2.baja calidad de servicio que ofrecen las sedes 3.las sedes no tienen personal capacitado 4.el enfoque de la planeación es reactiva
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

<p>1.personas profundizaran sus conocimientos</p> <p>2.mercado de capacitación en continuo desarrollo</p> <p>3. empresas buscarán trabajadores culturalmente calificados y permanente aprendizaje.</p> <p>4. Calidad académica muy competitiva.</p> <p>5.Nuevas condiciones del entorno impulsan a las personas a competir.</p> <p>6.Continuo desarrollo y aprovechamiento de las nuevas tecnologías</p> <p>7. Preparación a las empresas para controlar aspectos jurídicos, legales y constitucionales.</p>	<p>1.Crear alianzas con el sector productivo para desarrollar proyectos de capacitación en conjunto(F7, F4,F1,O3, O2,O4,O5)</p> <p>2.Desarrollar el mercado local para el programa de formación a la medida.(F7,F8,F6,F5,O4,O2)</p>	<p>1.Penetrar en el mercado por medio de nuevos planes de comercialización del programa por parte de las sedes de la cámara de comercio (O2,O4,D1,D3)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.Crisis económica</p> <p>2. Establecimientos de nuevos impuestos.</p> <p>3. Aumento de la participación de la competencia.</p> <p>4. Gran extensión geográfica en Bucaramanga.</p> <p>5. Empresas no invierten en capacitación.</p> <p>6. Incertidumbre por cambio de gobierno.</p>	<p>1.Desarrollar nuevas metodologías de formación a la medida, con menos costos para el cliente (A1,A5,F1,F3,F5,F6,F7,</p> <p>2.Negociar calidad y tiempos de entrega de los contenidos académicos con una efectiva integración hacia atrás con los mejores conferencistas(F1,F3,F7,A3)</p>	<p>1.Declinar las solicitudes de formación a la medida que no generen las utilidades adecuadas(A1,D1,)</p> <p>2.Diseñar y realizar un desarrollo de recurso humano (D1,D3,A3)</p>

5.9 MATRIZ PEYEA

	CALIFICACIÓN
• FUERZA FINANCIERA (FF)	
1. Gran rentabilidad del programa	4,0
2. Capital de trabajo adecuado para sostener la estructura Operativa y académica adecuada.	4,0 2,0
3. Poca facilidad para salir del mercado.	
4. Las utilidades del programa representan el 1% sobre el total de las utilidades de formación empresarial.	1,0
	11,0
• FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
1. Cada empresa crea una cultura organizacional que se adapta y acepta el cambio de tendencias	2,0
2. Alto potencial de crecimiento del mercado de capacitación Empresarial.	5,0
3. Alto potencial de utilidades	6,0
4. Las empresas contarán con trabajadores culturalmente Calificados y en permanente proceso de aprendizaje.	3,0
	16,0
• ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
1. Las nuevas condiciones del entorno impulsarán a las Empresas a ser más competitivas.	-2,0
2. Alta competencia	-5,0
3. Cambios tecnológicos	-3,0
4. Cambios administrativos que impulsan a las empresas a adaptarse a los mismos.	-2,0
5. Cambios legislativos, judiciales y constitucionales con cada Gobierno nuevo.	-2,0
6. La demanda es constante.	-2,0
7. Crisis económica sostenida	-6,0
	-22,0
• VENTAJA COMPETITIVA (VC)	

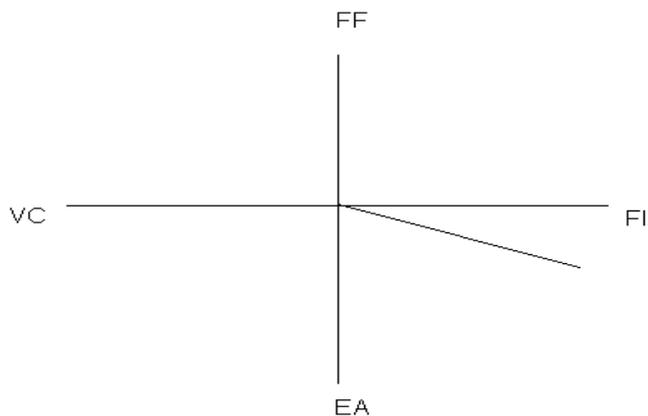
1. Calidad académica del servicio	-3,0
2. Cercanía con el sector empresarial de Bucaramanga.	-1,0
3. Alta trayectoria en el mercado de la capacitación.	-2,0
4. Control sobre proveedores.	-3,0
5. Reconocimiento de la Cámara de Comercio	-1,0
6. Canales de distribución adecuados para Atender al mercado	-3,0 -4,0
	-17,0

5.9.1. Análisis de la matriz PEYEA

- El promedio para EA = -3.14
- El promedio para VC = -2.42
- El promedio para FI = 4.0
- El promedio para FF = 2.75

EL VECTOR DIRECCIONAL COORDINA

- EJE X: $-2.42 + 4.0 : 1.58$
- EJE Y: $-3.14 + 2.75 : -0.39$



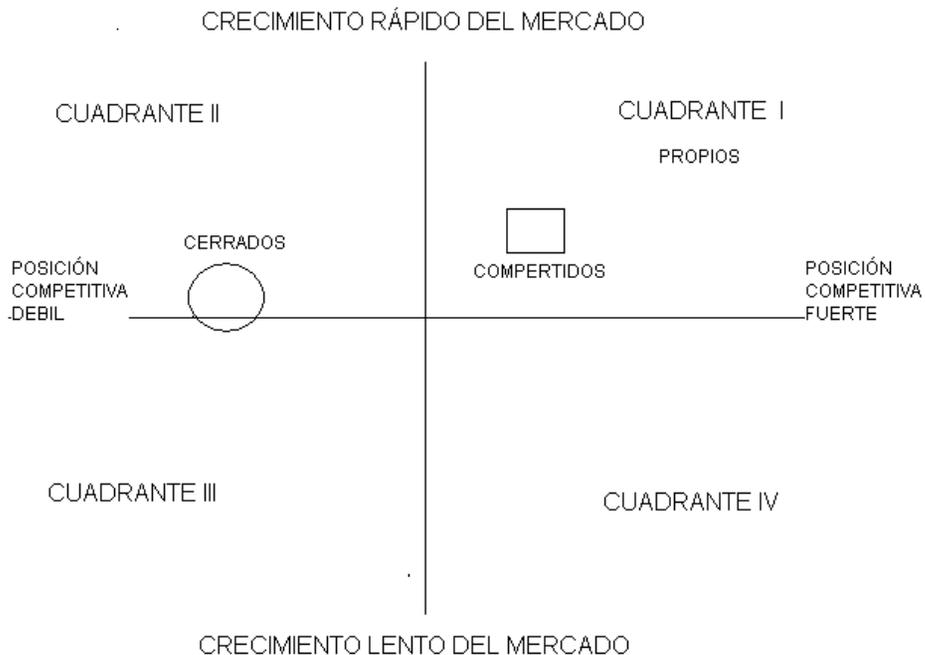
5.10 Empresa con ventajas competitivas importantes en industria con alto crecimiento

Programa de formación con ventajas competitivas importantes en una industria con alto crecimiento. La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que la gerencia es capaz de crear para sus clientes. Puede tomar la forma de conferencistas especializados y mayores beneficios gracias al respaldo y experiencia de la Cámara de Comercio.

ESTRATEGIAS VIABLES

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás

5.11 MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



5.11.1 Análisis de la matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia sirve como una herramienta para formular estrategias alternativas. Como se aprecia como la matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Como se observa, cada una de las figuras geométricas representa un tipo de programa de capacitación correspondiente al Centro de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las líneas de formación ejecutiva y especializada se encuentran ubicadas en el cuadrante I. Esta ubicación indica que son programas altamente competitivos y su mercado cada vez crece más. Esta ubicación desde el punto de vista competitivo, es excelente, por lo que es aconsejable concentrarse en los mercados actuales por medio de estrategias de penetración y desarrollo.

Por su parte, la línea de Formación Empresarial a la Medida se encuentra ubicada en el cuadrante II. Esta ubicación indica que la industria presenta un veloz crecimiento, pero no se está compitiendo adecuadamente. Es necesario que el Centro de Formación Empresarial evalúe a fondo su actual enfoque del mercado. En los últimos años, el Centro de Formación Empresarial no ha competido adecuadamente en el mercado de la Línea de la Formación a la Medida, debido que solo se pueden presentar a las empresas personal de la Cámara de Comercio, y la persona que está encargada de esta función, cuenta con múltiples tareas, y no se hayan desarrollado las competencias necesarias para atender eficazmente la demanda.

Es apropiado optar por estrategias intensivas, ya que la cámara de Comercio de Bucaramanga cuenta con los recursos necesarios y las competencias distintivas

adecuadas para mejorar la competitividad de la línea de Formación Empresarial a la Medida.

La liquidación o el despojo del programa se deben considerar como última instancia.

5.12 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

❖ Objetivos del negocio del programa de formación a la medida – CPM

- Aumentar las ventas de cursos de la Línea de Formación Empresarial a la Medida en un 50% para el segundo semestre del 2011, con respecto al año pasado.
- Aumentar el número de solicitudes de la Línea de Formación Empresarial a la medida atendidas en un 80% para Diciembre del 2011.
- Elevar las utilidades de la Línea de Formación Empresarial a la medida para el segundo semestre del 2010 en un 7% con respecto al año pasado.
- Obtener una participación del mercado local del 25% para Junio del 2011.
- Mantener una rentabilidad promedio del 38% para Diciembre del 2011

❖ Estrategias de negocio del programa de formación productiva a la medida – CPM

- Se piensa desarrollar el mercado local para la Línea de Formación Empresarial a la Medida
- Penetrar en el mercado, por medio de nuevos planes de comercialización del programa por parte de las sedes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

- Crear alianzas con el sector productivo para desarrollar proyectos de capacitación a la medida en conjunto.
- Se esperan negociar calidad y tiempos de entrega de contenidos académicos con una efectiva integración hacia atrás con los mejores conferencistas y consultores.
- Se espera diseñar una nueva metodología de apropiación de la estrategia para la Línea de Formación Empresarial a la Medida con menor costo para el cliente.
- Se espera declinar aquellas solicitudes de la Línea de Formación Empresarial a la Medida, que no generen la rentabilidad adecuada

❖ **Objetivos de ventas**

- Aumentar la venta de la Línea de Formación Empresarial a la Medida en un 50% para Junio del 2011, con respecto al año pasado.
- Aumentar las ventas de cursos de la Línea de Formación Empresarial a la Medida, por parte de las sedes de la Cámara de Comercio en un 50% para Junio del 2011, con respecto al año pasado.
- Atender el 90% de las solicitudes de capacitación de la Línea de Formación Empresarial a la Medida de las empresas para Enero 2011.
- Ofrecer la nueva metodología de apropiación de la herramienta para Junio del 2011

❖ **Estrategias de ventas**

- Se espera iniciar programas de capacitación que traten sobre los parámetros de calidad y los procedimientos para comercializar programas de capacitación de la Línea de Formación Empresarial a la Medida, dirigidos a los directores y los asesores comerciales de las sedes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- Se espera reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de la Línea de Formación Empresarial a la Medida, para poder atender al cliente antes que la competencia.
- Se espera diseñar la metodología de apropiación de la herramienta de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente.

❖ **Objetivos de servicio generales**

- Aumentar el rendimiento y la participación de los trabajadores involucrados en la Línea de Formación Empresarial a la Medida, en un 80% para Diciembre del 2011
- Involucrar al estudiante de pasantía, a la asesora de formación empresarial y a la auxiliar de oficina en el proceso de capacitación de la Línea de Formación Empresarial a la Medida, para Abril del 2011.
- Aumentar la gestión comercial de las sedes de la Cámara de Comercio para la Línea de Formación Empresarial a la Medida, en un 90%al

❖ **Estrategias de servicios generales**

- Se espera capacitar estudiante de pasantía, a la asesora de formación empresarial y a la auxiliar de oficina, para que lleven cabo algunas actividades del proceso de la Línea de Formación Empresarial a la Medida.
- Se espera delegar la ejecución de actividades típicas y comunes al estudiante de pasantía, a la asesora de formación empresarial, a la auxiliar de oficina y a los directores y asesores de las sedes de la Cámara de la Comercio para agilizar los tiempos de respuesta y mejorar el servicio al cliente.
- Se esperan mejorar los canales de comunicación entre las diferentes sedes de la Cámara de Comercio y el Centro de Formación Empresarial.

❖ **Objetivos de calidad y servicio al cliente**

- Aumentar la satisfacción de los clientes que solicitan el servicio de la línea de Formación Empresarial a la Medida, en un 90% para Junio del 2011

❖ **Estrategias de calidad y servicio al cliente**

- Reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes de la línea de Formación Empresarial a la Medida y entregar dichas propuestas el día solicitado.
- Garantizar la calidad académica de los conferencistas por medio de evaluaciones de calidad y cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.13 IMPLEMENTACIÓN DE ALGUNAS ESTRATEGIAS

Según lo planteado anteriormente y para dar solución al problema de centralización de funciones en una sola persona, se propuso delegar la ejecución de actividades típicas y comunes al estudiante en pasantía, la analista académica, y los directores y asesores de las sedes de la Cámara de Comercio para agilizar los tiempos de respuesta y mejorar el servicio al cliente, esto permite elevar la capacidad de respuesta y atender todas las solicitudes de los empresarios, mejorando así el servicio al cliente y los niveles de satisfacción de los mismos.

Por otro la cámara de comercio diseño un formato de seguimiento para diligenciar con cada una de las propuestas de capacitación de la línea de formación a la medida que se le presentan a los clientes. Se busca que a través de dicho formato se identifique el perfil de cada uno de los clientes que solicitan el servicio. Se busca también determinar el tiempo de respuesta por parte de formación empresarial y conocer igualmente las razones por las cuales los clientes rechazan el servicio.

5.14 ÍNDICES DE GESTIÓN

Para poder medir el desempeño del programa se debe medir en términos de resultados.

Los resultados se expresan en índices de gestión.

Los siguientes índices de gestión permiten evaluar el desempeño de los trabajadores frente a las metas, objetivos y responsabilidades.

A continuación se plantean los indicadores de gestión del programa que me permitirán llevar a cabo un sistema de control de gestión metódica y rigurosa que permita una toma de decisiones más ágil y oportuna.

Igualmente, dichos indicadores facilitaran el autocontrol y generarán una actitud gerencial centrada en la obtención y medición de resultados.

a. Índices de ejecución presupuestal.

Se sugiere los siguientes índices para la ejecución presupuestal:

*Costos totales académicos por número de eventos realizados

Unidad: \$/numero de eventos.

Frecuencia de medición: Anual

*Crecimiento ingresos por venta la Línea de Formación Empresarial a la Medida.

Unidad: \$

Frecuencia de medición: Anual

Ingresos por venta de la línea de Formación Empresarial a la Medida

Unidad: \$

Frecuencia de medición: Anual

* Costo total de organización por número de eventos realizados

Unidad: \$/numero de eventos.

Frecuencia de medición: Anual

b. Índices de eficacia

Sirven para medir la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados.

* Productividad en ventas: Ventas/Costo total de mano de obra

* Margen bruto de utilidades: Utilidad bruta/ventas

c. Índices de eficiencia

Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas, sin tener en cuenta los recursos empleados.

*Índice de participación en el mercado

*Índice de crecimiento en ventas: Variación del número total de eventos cerrados-año actual vs año anterior.

Unidad: %

Frecuencia de medición: Anual

*Índice de desarrollo de nuevos productos: Servicios de capacitación vendidos año actual vs año anterior

Unidad:%

Frecuencia de medición: Anual

d. índices competitivos

Índice de rentabilidad: Costos totales/ingresos totales

Unidad: %

Frecuencia de medición: Anual

***Índice de satisfacción de la calidad académica.**

Debe ser el producto de la evaluación sistemática de los clientes que asisten a los eventos de capacitación.

Los resultados se obtienen a través de los formatos de evaluación que diligencian los participantes a lo largo de la capacitación.

Unidad: %

Frecuencia de medición: Semanal

*Índice de satisfacción en el servicio al cliente: Promedio del tiempo de respuesta a la solicitud a la capacitación de los clientes

Unidad: Días

Frecuencia de medición: Semanal

e. índices de impacto causales

Agrupan aquellos factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efectos sobre los índices fundamentales.

*Índice de reclamos por incumplimiento de prestación de propuestas

Unidad: %

Frecuencia de medición: Semanal

*Índices a visitas a clientes

Unidad: Número

Frecuencia de medición: Mensual

Los siguientes índices de actividad permiten controlar cuantitativamente la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución.

*Número de visitas a clientes planeadas vs realizadas

Unidad: Numero

Frecuencia de medición: Semestral

*Numero de propuestas enviadas vs capacitaciones realizadas

Unidad: Numero

Frecuencia de medición: Mensual

*Numero de propuestas de capacitación gestionadas por cada sede de la Cámara de Comercio

Unidad: Numero

Frecuencia de medición: Semestral

6. ANALISIS DEL SEVICIO AL CLIENTE

6.1. DESCRIPCION DEL TRABAJO

Se estudio y analizo el programa de formación de actualización del Centro de Formación Empresarial, este programa lo constituyen todos los eventos gratuitos y de divulgación que lleva a cabo la Cámara de Comercio en su preocupación por extender la educación a todo tipo de público y de formar ciudadanos mejor informados y participativos.

El análisis se baso en lo vivido en la práctica realizada.

Se propusieron una serie de propuestas de mejoramiento para el servicio al cliente ofrecido en dichos eventos, cuya implementación permitirá alcanzar una mejor calidad tanto en la organización como en la atención ofrecida y alcanzar mejores niveles de satisfacción de las personas.

6.2. DESCRIPCIÓN DE FORMACION DE ACTUALIZACION

La Cámara de Comercio por ser una entidad sin ánimo de lucro tiene como obligación invertir parte de los ingresos públicos en el desarrollo de las personas y de la comunidad.

Una forma de realizar este tipo de inversión es a través de la Formación de actualización, donde las personas asisten sin ningún tipo de pago a eventos informativos y de divulgación.

Se realizan varios eventos en el año en el que asisten las personas interesadas en el tema. Por lo tanto en término de cubrimiento de mercado, el programa de Formación de Actualización tiene gran importancia y ocupan la mayor parte del tiempo de los trabajadores del área administrativa y operativa del Centro de Formación Empresarial, las sedes y el departamento de servicios generales de la Cámara de Comercio.

La preparación de un evento de Formación de Actualización, donde la gente asiste sin ningún costo, implica toda una serie de procesos que ocurren antes y durante después del mismo.

Previamente deben organizarse las carpetas y el material de apoyo académico que será entregado a las personas asistentes. Esto implica que se organice dentro de la carpeta de la Cámara de Comercio los formatos de banco de datos, de mejoramiento de eventos, de preguntas y las libretas para tomar apuntes.

El día del evento las personas encargadas del apoyo logístico y operativo deben llegar al lugar donde se llevo a cabo, por lo menos una hora antes de iniciar el mismo. Durante este tiempo, deben prepararse los equipos, ubicarse los pendones, prepararse las mesas de inscripciones y de refrigerios, organizar el material académico entre otras cosas.

El apoyo de la instalación y el manejo de los equipos está a cargo de la Unidad de Servicios Empresariales de la Cámara de Comercio, cuya responsabilidad es de transportar e instalar los equipos en el sitio informado.

Cuando se presenta algún problema técnico, es necesario solucionarlo en el menor tiempo posible ya que es importante manejar y cumplir estrictamente con los horarios establecidos.

En este tipo de eventos no se manejan inscripciones simplemente se le entregan a las personas las carpetas con los formatos previamente mencionados a medida que van ingresando al lugar. No es aconsejable tomar inscripciones por el gran volumen de personas que asisten a estos eventos.

La mayoría de las veces es imposible determinar el número exacto de personas que van a asistir, ya que algunos participantes se presentan el día del evento sin haber hecho ningún tipo de inscripción y generalmente se les permite ingresar.

6.3. SUGERENCIAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS EVENTOS

*La línea de respuesta inmediata de la cámara de comercio puede encargarse de tomar los datos de las personas y empresas que deseen asistir a los eventos de Formación de Actualización del Centro de Formación Empresarial. Esto permite rebajar un poco la carga de trabajo que generan en la mayoría de los trabajadores del centro de Formación Empresarial

Es necesario que se visiten previamente los auditorios donde se realizaran los eventos, para estimar su capacidad, las facilidades de acomodación, la iluminación, ventilación y demás características. Esto con el fin de evitar sobrecupos, personas mal acomodadas, condiciones ambientales inadecuadas y escases de iluminación entre otros.

CONCLUSIONES

- El trabajo en equipo es la base fundamental de Formación Empresarial el cual ayuda a realizar las gestiones de forma agradable incrementando los niveles de desempeño de productividad y rentabilidad
- El clima organizacional es muy agradable en Formación Empresarial el cual ayuda a trabajar dinámicamente y es enriquecedor para cada uno de los trabajadores
- Por su gran compromiso con el desarrollo de la región de Santander la cámara de comercio está siempre pendiente en los problemas que se van presentando en los empresarios y los ciudadanos en general para brindarles apoyo y soluciones
- La cámara de comercio de Bucaramanga está trabajando continuamente para capacitar y proporcionar nuevos conocimientos aplicables y actualizados para los empresarios y público en general para mejorar la competitividad de la región
- La cámara de comercio de Bucaramanga ofrece el servicio de seminarios y cursos gratuitos por su condición de entidad sin ánimo de lucro, a los que pueden asistir todo tipo de persona sin importar su condición social. Económica y laboral esta labor es una muestra de la preocupación de la institución con la labor del gobierno de hacer de la Educación un derecho público.

RECOMENDACIONES

- A la hora de realizar los elementos de divulgación se recomienda colocar las extensiones de: La auxiliar de capacitación, la encargada de tele mercadeo o practicante ya que muchas veces la directora o la asesora de proyectos se encuentran ocupadas, por lo tanto no pueden contestar el teléfono perdiendo la inscripción de dicho participante y no se puede realizar un buen servicio al cliente
- Promover el uso del correo interno de las universidades, por parte de los estudiantes y docentes

Realizar alianzas con las universidades, con las cuales la cámara de comercio tiene convenios; para que ellos se hagan cargo de capacitar a los nuevos participantes antes de iniciar el programa, donde se instruyan en el manejo de la página de la universidad y utilicen su respectivo correo con el objetivo de enviarles por este medio el material preparado por el docente, esto ayudaría a emplear el tiempo en otras labores y no estar llamando a confirmar si les llegó o no el correo, se ahorrarían minutos de celular y no se interrumpiría a las personas con la llamada, ya que la mayoría de ellos se encuentran trabajando.

- Se recomienda una reunión mensual entre el equipo de trabajo recordando los programas nuevos a salir, mirando los nuevos cuello de botellas que se han presentado o puedan presentar sugerencias de cada miembro de trabajo etc.

- Promoción en las universidades, empresas acerca de los programas que la Cámara de Comercio ofrece a la comunidad, ya que gran parte de la población estudiantil, desconoce que la Cámara tiene cursos especializados y más adelante les pueda servir.

BIBLIOGRAFIA

- http://www.camaradirecta.com/index.php?id=2&ide=71&id_seccion=8
- DAVID R. Fred: Conceptos de Adm. Estratégica, Quinta edición Editorial Prentice Hall
- CHAVENATO Idalberto: Introducción a la teoría general de la Adm. Tercera Edición: Editorial Mc Graw Hill
- SENA, Regional distrito Capital Sistema De gestión de la Calidad Modulo de Formación Servicio al cliente.
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evaexterna.htm>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Portafolio de Servicios 2010.2011 Camara de Comercio de Bucaramanga.
- www.camaradirecta.com

ANEXO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

AREA	Servicio Empresarial
CARGO	PRACTICANTE
CARGO AL QUE REPORTA	Directora de Formación Empresarial Asesora de Proyectos Auxiliar de Oficina
CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

PROPÓSITO DEL CARGO

Apoyar en todos los procesos necesarios en los que se requieran como los de compras, mercadeo, logística, ejecución y evaluación. Todo esto con el objeto de dar cumplimiento a las metas establecidas para el año, así mismo dar información sobre los eventos que se van a realizar, Brindar satisfacción tanto al cliente, conferencista para llevar acabo un buen clima organizacional

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- Atender a los clientes de manera cordial brindando información de los eventos que se van a realizar o información requerida.
- Manejar el Sistema de Capacitación (Acceso directo a afiliados) para dar ingreso a la hoja de vida de los nuevos conferencistas (si así lo amerita) los eventos que se realizaran al igual que a sus respectivos participantes con todos los datos requeridos también corregir si se presenta algún cambio de información.
- Estar en los puntos de entrada de los eventos dando la bienvenida al inscrito, verificando si esta en el listado y rectificando los datos que se

ingresaron en el sistema (los datos de los participantes), si no esta en el listado se inscribe y se formaliza su participación (si el cupo del evento lo permite) entregar el material (si se va hacer la entrega en ese momento). Al finalizar el evento con el listado donde se inscribieron las personas nuevas que llegaron, hay que ingresarlas al sistema con todos los datos y hacer las respectivas correcciones, cuando estén todos actualizados generar la asistencia en el sistema para que queden por evento realmente las personas que asistieron.

- Llevar semanalmente en el control de las asistencias de los participantes de los programas en sus respectiva planillas (Asistencia 2009-2010)
- Dar ingresos a los pagos de los programas abonados por los participantes a tesorería.
- Archivar todos los documentos de formación Empresarial como (las asistencias, recibos de Egresos, facturas y recibos en general)
- Pegar los recibos anexos que traen las facturas ya que estos debe ir pegados en una hoja tamaño carta por orden de contabilidad.
- Sacar fotocopias a las facturas de egresos de los eventos entregar las originales en contabilidad y archivar las fotocopias en la carpeta correspondiente a cada evento.
- Alistar las carpetas de los eventos, en el cual se deben incluir en cada carpeta las **Asistencias** de los dos días (viernes y sábados), **Hoja de vida** del docente si este se presenta por primera vez, **Cuenta y Formato de Transferencia** para el respectivo pago de honorarios y **Encuestas** al finalizar el módulo del docente.

- Pendiente en la Reproducción de **Material** requerido por el conferencista ya sea Quemando los Cd o sacando fotocopias.
- Acompañar en los días señalados a los eventos de capacitación en el cual debe estar pendiente de la presentación del docente (si viene por primera vez), en las peticiones del docente (como reproducción de material, alguna inquietud o ayuda en los servicios audiovisuales para llamar a los yudantes en el proceso) también si el docente termina su labor los días especulados tiene que estar pendiente de que el docente firme la cuenta, pasar las asistencias, entregar las encuestas el ultimo día que el docente se presentara en el evento, si se amerita firmar las facturas que dan en el hotel rectificando que se cumpla lo que dice en los recibos.
- Recoger las encuestas el día lunes de las que se aplicaron el fin semana, hacer el memorando de lo que se va a entregar, llevarlo a mercadeo y que se firme el recibido de este.
- Es responsable por todas las actividades que debe realizar en cumplimiento del objeto y propósito general del cargo.
- Contribuir a la Misión y visión de la Empresa

PANORAMA DE RIESGOS

- **Ergonómico.** Carga estática. Posturas prolongadas en posición sedente. Tipo de trabajo **que implica** estar al frente del computador alimentando las asistencia, el sistema y consultado información requerida **Genera:** Tensión y dolor muscular en cuello, hombros y espalda, alteraciones osteomusculares

- **Físicos.**

Cortadas Tipo de trabajo que implica la manipulación de las manos. A la hora de utilizar la guillotina para el corte de material (papel) genera heridas de cortaduras en los dedos.

Ruido. Existe un ambiente ruidoso ya que el escritorio del practicante está en el área de telemercadeo el murmullo de las personas presentes. Genera: Alteración de la conducta y sistema auditivo.

- **Biológicos:** Hongos y bacterias. Contacto con dinero a la hora de realizar los pagos de los participantes. Genera: Dermatitis, infecciones o irritación en mucosas.

- **Psicolaboral**

Social. Relaciones informales mal trato por parte de los clientes Genera: insatisfacción, tensión muscular, estrés,

Condiciones de la tarea. Nivel de responsabilidad. Es responsable del manejo de documentos y de los sistemas fundamentales para llevar a cabo un buen proceso organizado, es responsable del manejo de cantidad de dinero a la hora de realizar los pagos por parte de los servicios de los clientes a tesorería. Genera: desmotivación, insatisfacción, ansiedad.

GENERALIDADES PROPIAS DEL PERFIL

- **Habilidades Administrativas**

Iniciativa, Responsabilidad, ética, espíritu de servicio, compromiso organizacional, buena imagen personal.

- **Habilidades técnicas**

Digitalización, conocimiento de mercadeo, logística, compras

COMPETENCIAS

Educación:

- Bachiller
- Haber culminado todas las materias de la carrera universitaria

Formación

- Realizar la inducción general a la cámara de comercio (8 horas) hábiles
- Inducción específica al cargo (24 horas) hábiles