

Trabajo de Grado

Benchmarking Internacional aplicado en Chile para identificar mejores prácticas y nuevos servicios potenciales para FENALCO ANTIOQUIA

Consultores:

Luis Hernán Arango Garcés

Marcela María Villa Patiño

Tutor:

Doctor José Albán Londoño Arias

Decano Facultad de Estudios Internacionales, Institución Universitaria ESUMER

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Negocios Internacionales

Medellín, Colombia, 2015.

CONTENIDO

Lista de Tablas.....	5
Lista de Gráficos.....	6
Lista de Figuras.....	7
Glosario.....	8
Resumen Ejecutivo.....	11
Parte I.....	14
1. Introducción.....	14
2. Justificación.....	16
3. Problemática.....	18
4. Objetivos.....	20
4.1 Objetivo General.....	20
4.2. Objetivo Específico.....	20
5. Marco de Referencia.....	21
5.1 Marco Situacional.....	21
5.2 Delimitación Conceptual.....	29
5.3 Delimitación de Tiempo.....	31
Parte II.....	32
6. Marco Metodológico.....	32
6.1 Planeación.....	32
6.2 Análisis.....	33

6.3 Desarrollo.....	33
7. Recolección y Compilación de Datos.....	33
7.1 Entorno Interno: Diagnóstico Según El Modelo de Kast and Rosenzweig (K&R) y Elementos Estratégicos de FENALCO ANTIOQUIA	34
7.1.1 Subsistema Razón de Ser.....	34
7.2.2 Subsistema Estructural.....	36
7.3.3 Subsistema Psicosocial.....	39
7.3.4 Subsistema Tecnológico.....	40
7.3.5 Subsistema Gestión.....	40
7.2 Macro Entorno – Diagnóstico Según El Modelo de Collerette and Schneider.....	42
7.2.1 Medio Inmediato.....	42
7.2.2 Medio Intermedio.....	47
7.2.3 Tendencias Globales.....	54
7.2.4 Análisis del Sector Servicios.....	56
7.3 Selección de Organismos a Nivel Internacional.....	58
7.4 Identificación de Benchmarks,.....	59
8. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	67
8.1 Comparación FENALCO ANTIOQUIA - Cámaras De Comercio Chilenas Objeto de Benchmark e Identificación de Las Mejores Prácticas y Servicios.....	67
9. Propuesta de Ruta de Solución Para FENALCO ANTIOQUIA.....	69

9.1 Análisis del sector empresarial afiliado a FENALCO ANTIOQUIA.....	71
9.2 Estructuración del Equipo de Trabajo.....	72
10. Recomendaciones.....	73
11. Conclusiones.....	74
12. Costo de la Aplicación.....	75
13. Fuentes Bibliográficas.....	76
Parte IV.....	80
Anexos.....	80
Anexo 1: Entrevista Para El Diagnóstico.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos atractivos entre Colombia y Chile.....	29
Tabla 2: Etapas del Benchmarking.....	30
Tabla 3: Servicios de Internacionalización de los Gremios.....	43
Tabla 4: Sectores Empresariales.....	45
Tabla 5: Ranking PIB.....	58
Tabla 6: Servicios y Beneficios CCS.....	61
Tabla 7: Servicios y Beneficios CNC.....	65
Tabla 8: Servicios y Beneficios CCICC.....	67
Tabla 9: Comparación FENALCO ANTIOQUIA-Cámaras de Comercio Chilenas..	69
Tabla 10: Servicios aplicables a FENALCO ANTIOQUIA.....	69
Tabla 11: Cámaras de Comercio a visitar por FENALCO ANTIOQUIA.....	73
Tabla 12: Costos de la aplicación.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Encuesta sobre el comportamiento del Comercio.....	56
Gráfico 2: Principales problemas de la Industria 2009-2014.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del Benchmarking.....	30
Figura 2: Descripción Metodológica.....	32

GLOSARIO

Alianza

Asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico. Por tanto, es una alternativa a otras formas de desarrollo, tales como fusiones y adquisiciones y el desarrollo orgánico. Las Alianzas Estratégicas se establecen normalmente entre empresas competidoras o que producen productos o servicios complementarios. Los sectores de actividad que han tenido particular relevancia son los sectores de las áreas de tecnología.

Benchmarking

Proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios, procesos de trabajo de empresas u organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de perfeccionar la propia organización

BSC

(Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión), es una herramienta que facilita la medición del rendimiento corporativo de una empresa. Es utilizado como un sistema de comunicación de información.

Cámara de Comercio

Son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el

registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma.

Consultoría

Proceso en el cual un grupo de profesionales proporcionan recomendaciones viables para implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Convenio

Convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

Gremio

Conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social, con un objetivo determinado.

Indicadores

Revelan la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado en el tiempo.

Internacionalización

Implica la participación directa de las empresas en otros países, es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus organizaciones.

Organización

Entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo. Consiste en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades.

PIB

Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Planeación Estratégica

Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Sistema de Gestión de Calidad

Serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

RESUMEN EJECUTIVO

Fundada en 1945, la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, nace con el objetivo de defender y representar los intereses del comercio organizado frente a las diferentes instancias gubernamentales. Brinda permanentemente apoyo a los comerciantes, al desarrollo de los servicios y a las actividades que impulsan y respaldan la labor comercial. FENALCO cuenta con aproximadamente 20.000 Afiliados y 34 oficinas en todo el país, ubicadas alrededor de la Presidencia Nacional del Gremio.

La Seccional Antioquia, fue inaugurada en 1946 y constituye una de las más prósperas de la Federación. Con un alto grado de representatividad, una gran oferta de servicios y una excelente calidad en la atención al cliente, FENALCO ANTIOQUIA es reconocida como una Seccional modelo.

En sus lineamientos estratégicos FENALCO ANTIOQUIA establece la “Integración, crecimiento y desarrollo sectorial e intersectorial, a nivel local, nacional e internacional”. En el aspecto internacional FENALCO ANTIOQUIA en el año 2009 trabajó con el Gobierno Holandés con el acompañamiento de expertos internacionales, PUM. Las actividades realizadas se orientaron a asesoría corporativa y organizacional que orientarse a la parte misional de sus Afiliados. Para el año 2013 realizaron la Misión Comercial a Centros Comerciales en Brasil, esta experiencia brindó conocimiento a través de la visita que realizaron a la Asociación de Centros Comerciales de dicho país, puesto que, tienen grandes fortalezas en la trabajo de representatividad del sector, la medición a través de indicadores de gestión. Así mismo, identificaron las empresas con mayor potencial para ubicarse e invertir en Colombia, puntualmente en Medellín.

Por esta razón, FENALCO ANTIOQUIA debe generar relacionamiento con Cámaras de Comercio a nivel internacional que por su labor de asociatividad estén dispuestas a brindar conocimiento que se pueda replicar en beneficios a los Afiliados.

En la labor gremial que FENALCO ANTIOQUIA realiza orientada a los Comerciantes, participan otras agremiaciones que si bien su gestión se orienta a otros sectores de la economía impactan de manera directa en la Federación y han llevado a cabo temas de internacionalización para sus afiliados, entre ellas se encuentran: la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), ACOPI (Asociación Colombiana de la micro, pequeña y mediana empresa), Cámara de Comercio de Medellín, La Lonja de Propiedad.

El objetivo de la Consultoría es realizar un Benchmarking Internacional aplicado en Chile para identificar mejores prácticas y nuevos servicios potenciales a nivel gremial para FENALCO ANTIOQUIA. Para lo anterior, el equipo consultor identificará las principales Cámaras de Comercio de dicho país, que por su labor de asociatividad, productos y servicios que ofrecen, impacten en la Federación y puedan ser incorporados en el portafolio de beneficios a sus Afiliados.

El Benchmarking Internacional se lleva a cabo en tres etapas:

- Planear: Se realiza un diagnóstico de los factores internos y externos de la Federación, utilizando los modelos de Kast and Rosenzweig (análisis interno) y el modelo de Collerette and Schneider (análisis externo). Con esta información se seleccionan e identifican las Cámaras de Comercio Chilenas que aplican al estudio a realizar.
- Analizar: Con información obtenida en fase de la planeación, se compara a FENALCO ANTIOQUIA con las Cámaras de Comercio Chilenas seleccionadas

se identifican las mejores prácticas y se analizan las de mayor impacto para la Federación.

- Desarrollar: Se presenta a la Federación una ruta de solución con base en el Benchmarking realizado a las Cámaras de Comercio de Chile, que apunte a alcanzar el Lineamiento Estratégico de la organización.

Para llevar a cabo el Benchmarking Internacional se tiene establecido un total de 400 horas de Consultoría las cuales incluyen el desarrollo de las diferentes actividades planteadas en esta oferta de servicios, y el presupuesto correspondiente asciende a la suma de \$57.734.880.00.

1. INTRODUCCIÓN

La Federación Nacional de Comerciantes, capítulo – FENALCO ANTIOQUIA, es un gremio empresarial, que congrega a los comerciantes de diferentes sectores de la economía de Colombia, logrando equidad y apoyo a todo el sector que se afilie a la entidad. El propósito de este trabajo es demostrar y contextualizar por medio de una estrategia como el Benchmarking logra compararse con las prácticas de agremiaciones de un país como Chile.

La propuesta del trabajo está enmarcada en dar a conocer como está FENALCO ANTIOQUIA frente a los gremios de Chile, esto permitirá comparar las estrategias aplicadas y determinar cuáles son esos factores favorables que tienen los gremios de Chile y adaptar las mejores prácticas para fomentar una colaboración mutua donde los beneficiados sean los comerciantes y directamente se llegue a mejorar las relaciones con los clientes.

Para el desarrollo de la propuesta se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron los factores externos e internos que impactan la gestión gremial de FENALCO ANTIOQUIA.

De igual manera, se analizó la información recolectada a través del Benchmarking Internacional en las Cámaras de Comercio de Chile y se pudo identificar y comparar los productos y servicios que tienen y pueden ser beneficiosos para los Afiliados a FENALCO ANTIOQUIA.

Se Propuso una ruta de solución para FENALCO ANTIOQUIA, con base en el Benchmarking realizado a las Cámaras de Comercio de Chile que le aplican a la Federación.

El tipo de consultoría a presentar es investigativa y colaborativa con FENALCO ANTIOQUIA, puesto que, su participación será decisiva para la ejecución de los diferentes proyectos que se puedan establecer y así, comprobar su éxito y aplicabilidad entre los Afiliados.

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante a nivel social porque beneficia al sector comercio, especialmente los agremiados a FENALCO ANTIOQUIA, logrando así que se permita tener diferentes estrategias y elementos, buscando afianzar la relación y el vínculo comercial entre comerciantes y FENALCO ANTIOQUIA. La generación de empleo, es un factor social, ya que una sociedad con empleo genera consumo, movimiento de la economía y producción de bienes y servicios, es por esta razón que FENALCO ANTIOQUIA tiene diversos sectores de la economía donde busca apoyar a sus empresarios con diferentes productos y servicios, tomando como ejemplo a un país como Chile, ejemplo de superación económica y social.

Las implicaciones prácticas de esta investigación se enfocan en facilitar o direccionar las herramientas del Benchmarking, a fin de implementar y optimizar las estrategias que permitan mejorar las prácticas empresariales, con base en productos y servicios de mejor calidad, buscando la eficiencia y eficacia de las mismas para que los empresarios sean más competitivos y busquen ofrecer calidad y atención a sus clientes.

Para el desarrollo de la investigación se contará con el apoyo de FENALCO ANTIOQUIA, brindando información y permitiendo tener datos relevantes para poder comparar las actividades de comercio frente a los gremios de Chile, buscando un análisis de implementación y mejora de estrategias que logren mejorar las relaciones entre el gremio y los comerciantes.

FENALCO ANTIOQUIA

Fundada en 1945, la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, nace con el objetivo de defender y representar los intereses del comercio organizado frente a las diferentes instancias gubernamentales.

FENALCO brinda permanentemente apoyo a los comerciantes, al desarrollo de los servicios y a las actividades que impulsan y respaldan la labor comercial.

FENALCO cuenta con aproximadamente 20.000 Afiliados 34 oficinas en todo el país, ubicadas alrededor de la Presidencia Nacional del Gremio ubicada en la ciudad de Bogotá.

En su relación con el Estado, **FENALCO** ejerce un papel proactivo, con actitud negociadora, profesional y con aportes y estudios válidos, que significan una representatividad mucho más efectiva.

La Seccional Antioquia, fue inaugurada en 1946 y constituye una de las más prósperas de la Federación. Con un alto grado de representatividad, una gran oferta de servicios y una excelente calidad en la atención al cliente, FENALCO ANTIOQUIA es reconocida como una Seccional modelo a nivel nacional.

Desde el inicio de sus operaciones FENALCO ANTIOQUIA, se encuentra ubicada en uno de los sectores más representativos para el comercio: El Centro de la Ciudad, en la calle 50 No. 42 – 54, desde este lugar se lleva a cabo todo tipo de reuniones con los diferentes sectores empresariales, así como las diferentes intervenciones con el entes gubernamentales.

FENALCO ANTIOQUIA, presta a sus afiliados servicios de Representatividad, Asesoría Jurídica, Investigaciones Económicas, Gestión Sectorial, Fenicia (Formación Empresarial y Comercial), Sistema de Protección al Crédito (Procrédito, Fenalcobra y Verificación de Información Comercial), Convenios y Alianzas, entre otros, los cuales fortalecen la labor de nuestros comerciantes en la ciudad.

3. PROBLEMÁTICA

En los últimos años la permanente dinámica del entorno y el crecimiento del comercio, así como las diferentes tendencias internacionales, han originado una serie de oportunidades a las que los comerciantes no pueden estar ajenos.

Las diferentes entidades gremiales de Colombia han estado alertas de estas exigencias en cada uno de los sectores que lideran ofreciendo capacitación y asesoría en temas de internacionalización.

Muestra de esto, FENALCO ANTIOQUIA en su Lineamiento Estratégico definido en su Planeación Estratégica 2012-2014: “Integración, crecimiento y desarrollo sectorial e intersectorial, a nivel local, nacional e internacional”, ve necesaria la identificación de mejores prácticas y nuevos servicios gremiales a través de cooperantes a nivel internacional para fortalecer las competencias en cuanto a representatividad y beneficios que ofrece a los Afiliados.

La figura de asociatividad a nivel internacional es a través de las diferentes Cámaras de Comercio de cada país, de acuerdo a Confecámaras (La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio) Las Cámaras de Comercio, como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público–privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional. Las Cámaras de Comercio, son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes

delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la administración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma. Las Cámaras de Comercio estarán sujetas en sus actos de administración, gestión y contratación, a las normas de carácter público que les sean aplicables a los particulares que ejercen funciones administrativas por delegación legal, cuando así se disponga expresamente en las mismas, la cual tiene diferencias con la aplicable a los delegatarios de funciones públicas en virtud de un contratos o un acto administrativo, las cuales que deberán ser tenidas en cuenta por tratarse de normas de aplicación restrictiva y exegética.

Por lo anterior, se identifica en FENALCO ANTIOQUIA la necesidad de ampliar su labor gremial hacia la búsqueda e identificación de mejores prácticas por medio de un cooperante internacional a través de las Cámaras de Comercio de Chile que le ayuden a proyectar y fortalecer los beneficios para sus Afiliados.

Chile es uno de los países más estables política y económicamente en América Latina.

La liberalización de la economía chilena, respaldada en un comercio abierto y un trato amigable a la inversión extranjera, ha fortalecido y consolidado las finanzas de este país. Chile ofrece un atractivo mercado para la exploración de oportunidades de negocios para los colombianos. Chile ocupa el primer lugar con el PIB más alto de América Latina US\$15.001 estimado per cápita (Banco Mundial 2010), inflación de 4,4% en 2011 y una cifra de desempleo del 6,6%, a enero de 2012, según el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

La internacionalización chilena le ha permitido construir sólidas relaciones comerciales con países estratégicos en el contexto mundial. En la actualidad tiene Tratados de Libre Comercio con Bolivia, Brunei, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, Corea del Sur, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, India, Islandia, Liechtenstein, MERCOSUR, México, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Perú, Singapur, Suiza, Unión Europea y Venezuela. Además, en marzo del 2007, Chile firmó un tratado con Japón.

Por estas variables las relaciones comerciales bilaterales entre los dos países ha cobrado gran relevancia en los últimos años. Es importante destacar que el crecimiento y la

internacionalización de la economía chilena sirven de ejemplo para fortalecer y desarrollar el comercio en Colombia en sus diferentes sectores empresariales como los que en su labor gremial agrupa FENALCO ANTIOQUIA.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Realizar un Benchmarking Internacional aplicado en Chile para identificar mejores prácticas y nuevos servicios potenciales a nivel gremial para FENALCO ANTIOQUIA.

4.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico en el cual se identifiquen los factores externos e internos que impactan en la gestión gremial de FENALCO ANTIOQUIA.

Analizar la información recolectada a través del Benchmarking Internacional en las Cámaras de Comercio de Chile para identificar productos y servicios en beneficio de los Afiliados a FENALCO ANTIOQUIA.

Proponer una ruta de solución para FENALCO ANTIOQUIA, con base en el Benchmarking realizado a las Cámaras de Comercio de Chile que le aplican a la Federación.

5. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se describirán las delimitaciones en cuanto al alcance Situacional, Conceptual y de Tiempo que definirá el campo de intervención de la presente inteligencia de mercados para la empresa FENALCO ANTIOQUIA.

5.1 Marco Situacional:

La propuesta de Benchmarking Internacional se realiza para la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO ANTIOQUIA, entidad de carácter privado, inaugurada en 1946, ubicada en la calle 50 No. 42 – 54 en el sector del centro de Medellín. Actualmente cuenta con aproximadamente 5.000 afiliados, los cuales tienen servicios como: Representatividad, Asesoría Jurídica, Investigaciones Económicas, Gestión Sectorial, Fencia (Formación Empresarial y Comercial), Sistema de Protección al Crédito (Procrédito, Fenalcobra y Verificación de Información Comercial), Convenios y Alianzas, entre otros.

FENALCO ANTIOQUIA cuenta con dos oficinas regionales Oriente y Urabá, donde se fortalece la labor gremial en estas zonas del departamento de Antioquia.

Misión

Somos un gremio empresarial líder e influyente al servicio del país, representamos, orientamos y promovemos al comercio y los servicios formales; fomentamos su desarrollo sectorial; y apoyamos su fortalecimiento y modernización empresarial dentro de criterios de orientación al Afiliado, sostenibilidad financiera, desarrollo de las personas, servicios y generación de beneficios con procesos permanentes de innovación y aprendizaje de la organización.

Visión

La Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, Seccional Antioquia, será reconocida por ser un foro de discusión y análisis sobre los asuntos del país y del empresariado, auténtico vocero de la sociedad, promotora de la innovación y el desarrollo empresarial. Será el Gremio líder en Representación, Afiliados y Servicios, con una operación sectorial eficiente, excelentes comunicaciones y una estructura financiera autosostenible.

Valores Corporativos:

- Servicio
- Integridad
- Perseverancia
- Compromiso
- Respeto

CHILE

Dado que el benchmarking internacional se realizará a las Cámaras de Comercio de Chile, es importante conocer acerca del país en el cual se desarrollará la búsqueda de las mejores prácticas y nuevos productos y servicios para FENALCO ANTIOQUIA:

De acuerdo al Sitio Oficial de Turismo de Chile, Chile es un país largo y angosto, que se extiende entre la Cordillera de Los Andes y el Océano Pacífico al suroeste de América del Sur. Sus coordenadas van desde la latitud 17° 30' sur en la zona del altiplano, llegando a los 56° 30' sur en su parte continental y 90° sur, en territorio antártico.

Chile tiene varias particularidades geográficas: posee territorio en la Polinesia con la Isla de Pascua, a 3.700 km de la costa (Chile Insular), en la Antártida (Chile Antártico, 1.250.000 km²) y en el continente sudamericano (Chile continental e insular, 756.096 km²). La superficie de Chile continental e insular equivale aproximadamente a más del

doble de la superficie de Alemania, aunque repartida en un franja de 4.200 km de longitud por 90 km en su parte más angosta y 440 km en su parte más ancha, recortada por cientos de islas y fiordos en su parte más austral.

La capital y principal ciudad en cantidad de población y empleos es Santiago (6.061.185 habitantes según el censo de 2002). Ubicada sobre el paralelo 33° sur, en similar latitud que Buenos Aires o Montevideo, es el mayor centro político, económico, cultural e industrial del país. Con seis millones de habitantes, es la puerta de entrada a Chile y una de las más modernas capitales en el continente.

Chile, debido a su extensa latitud, cuenta con una serie de climas que difieren entre sí. Esto se explica por la posición geográfica de Chile con respecto a las zonas de altas presiones, por la presencia del frente polar y la influencia del mar, es decir, influyen en el clima chileno los factores de latitud, altitud y el relieve del país.

En la zona central, las elevaciones de la Cordillera de la Costa impiden el flujo del clima marino y el muro que forma la Cordillera de los Andes detiene las influencias continentales. La presencia del mar convierte al país en una nación de clima predominantemente mediterráneo con temperaturas suaves y amplia diferencia entre la temperaturas mínimas de la noche y máximas del día, produciendo nubosidad y vientos frescos, cuestión aún más determinada por la fría corriente de Humboldt.

La zona sur es de mayor humedad, más precipitaciones y menores temperaturas que la zona central y la zona norte es de clima desértico, seco, caluroso de día y muy frío de noche.

La diversidad climática es observable por la frecuencia de las lluvias, las cuales se hacen notablemente más intensas a medida que se avanza hacia el sur. La época de lluvia también varía según las regiones: en el altiplano caen en verano, y en invierno, desde la zona central a la Patagonia.

Misma situación ocurre con las temperaturas máximas y mínimas que son más cálidas en la zona norte y en la zona central y van declinando a medida que se va hacia el sur. Chile tiene las cuatro estaciones del año bien diferenciadas. Considerando igualmente

las diferentes latitudes de las ciudades en el país, tienen su época más cálida entre los meses de octubre y abril y las más heladas de mayo a septiembre.

Los chilenos del siglo XXI son fruto del mestizaje de la conquista española con los pueblos originarios que estaban históricamente en esta zona continental. Un 93,4% de la población es mestiza y/o criolla, mientras que un 6,6% se declara miembro de los pueblos originarios.

Proviene principalmente de la antigua inmigración española y de las inmigraciones europeas ocurridas desde el siglo XVIII hasta el siglo XX en conjunto con los pueblos mapuches y aymaras que fueron los principales pobladores de la geografía nacional.

Distribuidos mayoritariamente en la zona central del país Santiago, Concepción, Temuco y Valparaíso, Viña del Mar como principales urbes, los habitantes de Chile trabajan principalmente en la producción de materias primas en áreas como la minería, la agricultura, la agroindustria y la pesca. Otro importante factor económico es el turismo que ha crecido sostenidamente desde la recuperación de la democracia.

Chile tiene un gobierno democrático, con elecciones periódicas que cada 4 años eligen a un nuevo Presidente, principal figura del poder Ejecutivo, y a senadores y diputados, integrantes del Congreso Nacional o poder Legislativo. Desde 1989, el proceso democrático fue recuperado luego de 17 años de gobierno militar, reactivando una tradición republicana que ha permanecido prácticamente inalterable durante 200 años.

De acuerdo a los informes del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, los chilenos poseen una escolaridad promedio de 10 años y la tasa de analfabetismo es una de las más bajas del continente con un 3,9% de la población que no sabe leer y/o escribir. En cuanto a la salud, la esperanza de vida de los chilenos llega a los 79 años, con bajas tasas de mortalidad infantil (7,9%) y desnutrición.

Contexto Comercial

Según la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena, el flujo de comercio entre Chile y Colombia ha mostrado una trayectoria creciente desde la entrada en vigencia del ACE N° 24 (Acuerdo de Complementación Económica para el Establecimiento de un Espacio Económico Ampliado Entre Chile y Colombia), el 01 de Enero de 1994, que se ve consolidado con la ratificación del TLC entre ambos países. El intercambio comercial ha presentado aumentos anuales con la salvedad del período 1998-2001. La crisis actual presenta una oportunidad para buscar medios o herramientas que faciliten el intercambio comercial y la concreción de oportunidades de negocios en Chile y Colombia.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la cartilla Abecé del TLC Colombia-Chile (2012) publica lo siguiente: Chile es uno de los países más estables política y económicamente en América Latina. La liberalización de la economía chilena, respaldada en un comercio abierto y un trato amigable a la inversión extranjera, ha fortalecido y consolidado las finanzas de este país.

Chile ofrece un atractivo mercado para la exploración de oportunidad desde negocios para los colombianos. Primer lugar con el PIB más alto de América Latina US\$15.001 estimado per cápita (Banco Mundial 2010), inflación de 4,4 por ciento en 2011 y una cifra de desempleo del 6,6 por ciento, a enero de 2012, según el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.

La internacionalización chilena le ha permitido construir sólidas relaciones comerciales con países estratégicos en el contexto mundial. En la actualidad tiene Tratados de Libre Comercio con Bolivia, Brunei, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, Corea del Sur, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, India, Islandia, Liechtenstein, MERCOSUR, México, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Perú, Singapur, Suiza, Unión Europea y Venezuela. Además, en marzo del 2007, Chile firmó uno con Japón.

Chile también cuenta con Acuerdos de Complementación Económica a nivel latinoamericano con Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, es miembro asociado del Mercosur y de la CAN.

Relaciones Comerciales entre Chile y Colombia

De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en su publicación Abecé del TLC Colombia-Chile (2012), el intercambio comercial en 2007 alcanzó los US\$997 millones FOB y para el 2011 el intercambio fue de US\$3.052 millones. Las exportaciones a Chile en el 2007 registraron US\$376 millones y para el 2011 fueron de US\$2.205 millones. Los principales productos exportados fueron: aceite crudo de petróleo (56%), carbón (19%), Azúcar (7%) y acumuladores eléctricos de plomo (1%). Las importaciones desde Chile para el 2007 sumaron US\$621 millones y para el 2011 registraron US\$847 millones. Los principales productos importados fueron: manzanas frescas (8%), cátodos de cobre y secciones de cátodos de cobre refinado (6%), papeles y cartones multicapas (4%), pasta química de madera (4%) y alambre de cobre refinado (3%).

Oportunidades para la Inversión:

El posicionamiento que ha obtenido el país en los últimos años, el reconocimiento del Doing Business, la ubicación estratégica y los incentivos tributarios a los inversionistas extranjeros hacen que Colombia sea, actualmente, el mercado más importante para las inversiones de Chile en Latinoamérica por encima de Perú, Argentina y México.

Comercio, industria y el sector financiero figuran como los principales receptores de la inversión con cerca del 75% del total, así mismo se evidenció que al cierre del tercer trimestre de 2011, los recursos provenientes de Chile alcanzaron US\$295 millones, cifra que representa el pico más alto de los últimos años y el incremento en la llegada de empresas extranjeras.

Al observar el comportamiento en Latinoamérica, Chile se ubicó como la cuarta fuente de IED en Colombia con una inversión acumulada de US\$497,2 millones entre el tercer trimestre del año 2000 y el mismo periodo de 2011. Las cifras indican que los chilenos han sabido sacar provecho a las oportunidades que representan los sectores de

alimentos y tabaco, químicos y carbón, petróleo, gas natural, servicios de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), y agroindustria.

Una situación similar se presenta en los proyectos de inversión greenfield liderados por Chile y en donde Colombia encabeza la lista del top de mercados de destino con cerca de 58 proyectos, superando a Perú y Argentina.

En Colombia, las inversiones más importantes han surgido por parte de empresas como Salfacorp que en 2009 hizo la apertura de su oficina comercial en Bogotá e inició el proceso de desarrollo en el país. Otro logro importante vino por cuenta de la aerolínea LAN que en 2009 obtuvo la certificación operacional y técnica necesaria para poner en funcionamiento su nueva filial con vuelos desde Colombia hacia los principales destinos de la región.

Así mismo, 2010 marcó la entrada de empresas dedicadas al comercio de productos de consumo masivo como es el caso de La Polar.

La inversión de aproximadamente US\$ 12 millones permitió dar base a la tienda ubicada en el centro comercial Centro Mayor, a esta le siguieron recursos adicionales para la apertura de las tienda en el sector de Carabobo y en el Centro Comercial Los Molinos en Medellín y Cafam Floresta en Bogotá.

Por su parte, las inversiones en 2011 estuvieron lideradas por la empresa dedicada a la distribución de gas natural Gasco, la adquisición por parte de la Compañía de Petróleos de Chile Copec del 14,3% de la Organización Terpel y la entrada en operación de 33 sucursales del Banco Falabella y su red de 1.400 cajeros automáticos de la red Servibanca.

En 2011, Chile fue la trigésimo fuente de Inversión Extranjera Directa en el mundo con US\$ 6.250 millones, la segunda fuente de Latinoamérica y el trigésimo noveno inversionista de proyectos greenfield. Se estima que al finalizar 2012, los flujos se incrementen 8% alcanzando US\$ 6.750 millones. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la cartilla Abecé del TLC Colombia-Chile (2012).

¿Qué hace a Colombia y Chile países atractivos para el comercio y la inversión bilateral?

<i>Beneficios para inversionistas en Colombia</i>	Impuestos	Exenciones de Impuesto a la Renta para ciertas Industrias (Ley 788 de 2002). Sector forestal, hotelero, software, energías alternativas, ecoturismo, empresas editoriales.
	Tratados de Libre Comercio	<ul style="list-style-type: none"> • TLC Chile – Colombia • Acuerdos de Complementación Económica • Tratado de Doble Tributación Chile – Colombia (Aprobado por el Congreso Colombiano y la Corte Constitucional) • Convenio sobre Seguridad Social.
	Zonas Francas	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de Impuesto de la Renta (15%) y Exención sobre Dividendos • Beneficios aduaneros (Insumos, Equipos y Maquinaria Importada). • 24 Zonas Francas en Operación • Zonas Francas Mono – Usuario
	Contratos de Estabilidad Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Regulatoria desde la Firma Contrato • Pago de 1% sobre el valor de la Inversiones 22 Contratos ya Firmados
<i>Beneficios para inversionistas en Chile</i>	Impuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto de la Inversión Extranjera D.L. 600 • Inversionistas Institucionales Extranjeros (Art.18 bis Ley de Impuesto a la Renta) • Plataforma de Inversiones(Art.41D Ley de Impuestos a la Renta) • Precios de Transferencia (Agencias o Sucursales)
	Plataforma Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • 11 TLC Vigentes • 7 Acuerdos de Complementación Económica • 2 Acuerdos de Asociación (Unión Europea y P4) • Acceso preferencial a mercados de bienes y servicios en el extranjero.
	Infraestructura Moderna	<ul style="list-style-type: none"> • Transportes • Telecomunicaciones • Puertos

	<ul style="list-style-type: none"> • Aeropuertos
Política Macroeconómica	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral, fiscal y monetaria • Ingreso per cápita más alto de la región (US\$8.542) • Superávit Fiscal (%del PIB) 8,7%

Tabla 1: Aspectos atractivos entre Colombia y Chile, Fuente: Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena

5.2 Delimitación Conceptual:

El desarrollo de la propuesta se llevará a cabo a través de la aplicación de una de las Teorías Generales de Administración orientada en la competitividad: El Benchmarking, proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios, procesos de trabajo de empresas u organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de perfeccionar la propia organización (Spendolini, Michael J. 1993).

El Benchmarking exige que la organización defina los siguientes objetivos:

- Conocer sus operaciones y evaluar sus puntos fuertes y débiles. Para ello, debe documentar los pasos y las prácticas de los procesos de trabajo, definir medidas del desempeño y diagnosticar sus debilidades.
- Localizar y conocer a los competidores o a las organizaciones líderes del mercado, para poder diferenciar las habilidades, conocer sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los propios.
- Incorporar lo mejor de lo mejor mediante la adopción de los puntos fuertes de los competidores y, de ser posible, superarlos.

Etapas del Benchmarking:



Figura 1: Etapas del Benchmarking Idalberto Chiavenato.

Etapas del Benchmarking	
1. PLANEAR	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico de la empresa Seleccionar órganos que se evaluarán Identificar los Benchmarks.
2. ANALIZAR	<ul style="list-style-type: none"> Comparar la organización con los benchmarks identificados. Identificar las mejores prácticas y analizar las de mayor impacto para la organización.
3. DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes de acción para alcanzar las metas e integrarlas en los procesos organización.
4. MEJORAR	<ul style="list-style-type: none"> Implementar acciones específicas e integrarlas en los procesos organizacionales.
5. REVISAR	<ul style="list-style-type: none"> Vigilar los resultados y las mejoras. Revisar los benchmarks y las relaciones actuales con la organización meta.

Tabla2: Etapas del Benchmarking, Idalberto Chiavenato.

El desarrollo de la propuesta de Benchmarking Internacional aplicado en Chile busca identificar las mejores prácticas y nuevos servicios potenciales a nivel gremial en FENALCO ANTIOQUIA, para lo cual se ejecutarán las etapas de Planear, Analizar y Desarrollar, lo concerniente, Mejorar y Revisar las realizaría la Federación una vez se ejecute la Ruta de Solución.

5.3 Delimitación de Tiempo

La realización de la propuesta de Benchmarking Internacional aplicado en Chile para FENALCO ANTIOQUIA utilizará un tiempo aproximado de 20 semanas por parte de los Consultores.

Por otro lado, la implementación del Benchmarking Internacional aplicado en Chile se implementará por parte de la empresa durante el año 2015.

Parte II

6. MARCO METODOLÓGICO

El proceso de Benchmarking Internacional aplicado en Chile a FENALCO ANTIOQUIA se desarrolló de acuerdo con lo establecido en las siguientes etapas y fases, las cuales se evidencian en la Figura 2 Descripción Metodológica:



Figura 2: Descripción Metodológica.

6.1 PLANEACIÓN:

En esta etapa se realizará un diagnóstico de FENALCO ANTIOQUIA de cara a los procesos de internacionalización mediante la aplicación del modelo de análisis interno de Kast and Rosenzweig y para la aplicación del análisis externo se utiliza el modelo de Collerette and Schneider.

Con la información obtenida de este diagnóstico se da continuidad a las etapas siguientes. Es de anotar que, para la recolección de la información se utilizará el conocimiento de uno de los integrantes del equipo el cual labora en FENALCO ANTIOQUIA desde hace siete años, además de entrevistas con Directores de la organización.

6.2 ANÁLISIS:

Se realizará la comparación de FENALCO ANTIOQUIA frente a las diferentes entidades identificadas en Chile, de tal manera, que se obtengan las mejores prácticas que llevan a cabo y puedan ser replicadas en la Federación.

Para soportar la información recopilada se utilizaron la siguiente herramienta:

- Entrevista Estructurada: De acuerdo a Acevedo y López, 2000 se trata de una forma organizada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control (sin necesidad de que el entrevistador se ciña a un procedimiento rígido y mecánico).

A su vez se cuenta con grabaciones a diferentes Directivos de FENALCO ANTIOQUIA. Así mismo, tienen validez los acontecimientos o hechos observados por el equipo consultor y por las personas entrevistadas.

6.2 DESARROLLO:

Se presentará a la Federación una ruta de solución con base en el Benchmarking realizado a las Cámaras de Comercio de Chile, que apunte a alcanzar el Lineamiento Estratégico de la organización.

7. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS:

Para dar inicio al presente proceso, se identifican los elementos que hacen parte del Direccionamiento Estratégico de FENALCO ANTIOQUIA, por medio del modelo de Kast & Rosenzweig utilizando la herramienta Entrevista (Anexo 1: Formato de Entrevista para el Diagnóstico), se analiza internamente la Federación desde los subsistemas de: Razón de Ser, Estructural, Psicosocial, Tecnológico y de Gestión.

Lo anterior, se alcanza gracias a la información de fuentes primarias y secundarias. La información primaria se obtuvo mediante una entrevista en la que participaron 7

administrativos y directivos de la Federación: La Subdirectora Ejecutiva, La Directora Sectorial, la Directora de Investigaciones Económicas, El Coordinador de Infraestructura, la Jefe de Gestión Humana, la Jefe Administrativa y de Logística y La Coordinadora de Mejoramiento Continuo. La información secundaria se obtuvo por medio de la revisión de registros en web, libros, informes, publicaciones y otros documentos físicos y magnéticos.

Dando continuidad al proceso de diagnóstico, el macro entorno de FENALCO ANTIOQUIA se evalúa a partir de las tres dimensiones del Modelo de Collorette & Schneider: Medio Inmediato, Medio Intermedio y Tendencias Globales que la afectan.

7.1 ENTORNO INTERNO: DIAGNÓSTICO SEGÚN EL MODELO DE KAST AND ROSENZWEIG (K&R) Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE FENALCO ANTIOQUIA

7.1.1 Subsistema Razón de Ser:

1.945 fue un año definitivo en el desarrollo de la historia Colombiana contemporánea. Época difícil para un mundo que sufría los efectos de la Segunda Guerra Mundial. Si bien Colombia estaba muy lejos del epicentro del conflicto, sufría las consecuencias indirectas del mismo, como es la escasez de mercancías importadas y el control de precios establecidos por el Gobierno para intervenir la mayor parte de los artículos de importación.

Esta medida llevó a una declarada persecución contra el comercio en forma de multas y decomisos, sin distinción entre comerciantes honrados y especuladores. El momento decisivo llegó cuando la Interventoría Nacional le decomisó arbitrariamente 300 kilogramos de azúcar a Don Lorenzo Botero Jaramillo en aplicación de la Resolución 2902 de 1.945. Esta última agresión en contra del comercio se convertiría en el detonante para que Don Lorenzo y un grupo de comerciantes bogotanos se reunieran el 14 de mayo y crearan en Bogotá, la Federación Nacional de Comerciantes.

Los comerciantes antioqueños que también sentían con rigor las medidas del gobierno y veían entonces la imperiosa necesidad de crear una agremiación que defendiera

sus intereses, recibieron en mayo de 1.946 la visita de Francisco José Ocampo, Presidente de FENALCO, acompañado por Enrique Moreno y una comisión de la Junta. En Medellín se efectuó una importante reunión del comercio en el club Campestre; allí se aclamó un comité formado por los señores Marcos Peláez, Alfredo Gutiérrez, Sergio Ceballos, Pepe Suárez, Castor Rendón y Oscar Jaramillo y como Director secretario fue elegido el Doctor Hernando Agudelo Villa. FENALCO ANTIOQUIA había nacido y con él una nueva etapa para la actividad comercial en el Departamento.

Se dividió el Gremio en los siguientes sectores: telas, abarrotes, ferretería, artículos para hombre y sastrería, medicamentos, artículos de regalo y joyerías, modas femeninas, cacharrería, rancho y licores, agencias de automóviles, maquinaria y repuestos, librerías y papelerías, depósitos de madera y de materiales de construcción, artículos eléctricos, espectáculos, almacenes de calzado y talabartería, almacenes de vidrio, espejos y artículos ópticos, expendios de gasolina y varios.

De otro lado, FENALCO se preocupó desde el principio por brindar asesoría jurídica a sus afiliados en temas tales como compraventas comerciales, quiebras y arrendamientos. También se elaboró un reglamento interno de trabajo y un fichero de clientes que incumplían sus obligaciones y referencias, con base en los datos confidenciales suministrados por los afiliados. Este fichero se realizó con el fin de defender la labor del comercio para lo cual también se organizó la Sección de Referencias Comerciales. Otro servicio era el Boletín Informativo que realizaba las campañas desarrolladas en favor del comercio.

Hoy 70 años después FENALCO se consolida como el gremio líder en el país. En la Seccional Antioquia se agremian alrededor de 5.000 afiliados quienes gozan de la gran representatividad de su Director Ejecutivo ante los diferentes organismos gubernamentales y nacionales, haciendo presencia y defendiendo los intereses de los comerciantes. De igual manera, se benefician de diferentes servicios que contribuyen al desarrollo de la actividad comercial: Procrédito, Central de Riesgo para el Sector del Comercio; Fenalcobra, recuperación de cartera morosa; Verificación de Información Comercial, Asesorías Jurídicas, Convenios y Alianzas, Eventos, entre otros.

FENALCO ANTIOQUIA, en el cumplimiento de su misión apoya permanentemente el fortalecimiento y modernización de los comerciantes.

En cuanto a su Visión para el año 2020, obtener el reconocimiento de foro de discusión y análisis sobre los asuntos del país y del empresariado, vocero de la sociedad, promotor de la innovación y el desarrollo empresarial, acciones que se realizan en el día a día y son el reflejo de la excelente gestión que realiza la Federación.

7.2.2 Subsistema Estructural:

La estructura organizacional de FENALCO ANTIOQUIA se ve representada por:

- **La Asamblea General:** Órgano principal de la Federación, en la cual se encuentran representados todos los Afiliados al Gremio. Las decisiones son filtradas previamente por la Junta Directiva, pero es esta instancia quien toma la decisión final.
- **Junta Directiva:** En los estatutos de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, se establece que corresponde a la Junta Directiva la dirección de la Seccional, el desarrollo de las políticas y objetivos generales acordados por los órganos directivos de la Federación y por la Asamblea General de Afiliados.
- **Dirección Ejecutiva:** Representado por el Director Ejecutivo, el cual es elegido por la Junta Directiva. Tiene a su cargo, la Representación legal de la Seccional Antioquia.

De acuerdo a la información suministrada por los directores entrevistados, se evidencia el conocimiento de la estructura organizacional, así como, las líneas de jerarquía que aplican a la Federación. De igual manera, tienen claras sus responsabilidades y resultados esperados, puesto que, con los perfiles de cargo definidos y aprobados por la

Subdirección Ejecutiva favorece el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, tanto para los diferentes cargos o los proyectos que en su momento se pueden definir.

En cuanto a la Cooperación Internacional, FENALCO ANTIOQUIA con su Lineamiento Estratégico “Integración, crecimiento y desarrollo sectorial e intersectorial, a nivel local, nacional e internacional”, los Directores manifiestan que se debe fortalecer este aspecto, puesto que, la Federación con la posición que tiene en el país puede generar alianzas estratégicas que beneficien los sectores que al interior se impulsan, de esta manera, lograrían mayor competitividad y apertura a otras posibilidades de crecimiento a nivel internacional.

La internacionalización en los últimos años FENALCO ANTIOQUIA ha tenido presencia de la siguiente manera:

- Expertos Sénior de Holanda PUM: Organización no lucrativa, la cual ha estado asesorando a empresas necesitadas en países en vías de desarrollo y mercados emergentes durante más de treinta años. En FENALCO ANTIOQUIA, realizó una visita en el año 2009 en el cual se enfocó en los siguientes procesos: Dirección Sectorial, Dirección Económica, Dirección Financiera, Fenicia, Dirección Comercial y de Tecnología. En su revisión validó la estructura organizacional de la Federación y la comparo con el empresariado Holandés. De la comparación realizada propuso varias opciones de mejora para la Federación en cuanto a sus Direcciones, como lo fue separación de la Dirección Comercial de la Tecnología, áreas que para ese año se encontraban fusionadas y por su componente no era lo adecuado por el cumplimiento de los objetivos corporativos. A nivel Sectorial, propusieron hacer una segmentación del mercado que permita identificar claramente el nicho de empresarios en el que se debe trabajar.

Con respecto a la Cooperación Internacional, Bart Moman, Experto Sénior del PUM manifiesta: Hay una necesidad de cooperación internacional con socios extranjeros, pero la gestión de FENALCO ANTIOQUIA debe comenzar con los países del entorno más próximo a Colombia como Perú y Chile y tal vez

Argentina. Europa está demasiado lejos y la capacidad internacional no se ajusta la distancia entre Sur América, aparte del efecto que la actual crisis económica y monetaria atraviesa, dificulta la inversión en proyectos en países como Colombia. Se debe buscar organismos similares en países vecinos como las Cámaras de Comercio de cada país.

De las demás áreas, el PUM reconoce la gestión que se desarrolla en cada una de ellas, y toma las mejores prácticas que se realizan en FENALCO ANTIOQUIA para compartirlas con el Gobierno Holandés.

- Misión Comercial a Brasil: En el año 2013, el Sector de Centros Comerciales realizó una misión comercial a Brasil donde se visitó la Asociación de Centros Comerciales, la Asociación de Franquicias y varios Centros Comerciales.

De la Asociación de Centros Comerciales el Sector se comparó en cuanto a su estado actual y busco oportunidades de mejora para replicar en la ciudad. Así mismo, identificaron los proyectos que realizan, como llevan a cabo la parte de representatividad del sector, y sobre todo, aprendieron la parte de la medición a través de indicadores, puesto que, es una cultura que todo lo mide, ejemplo de ello son los indicadores de: aporte del sector de centros comerciales al PIB, cuanto venden por centro comercial, entre otros.

Con la visita a la Asociación de Franquicias se conocieron de primera mano cuáles son las empresas con mayor potencial para ubicarse e invertir en Colombia pero puntualmente en Medellín, de igual manera, identificar los contactos interesados en invertir.

Dentro de la Misión Comercial conocieron centros comerciales de todo tipo hasta aquellos que son especializados, como lo son en decoración y construcción. El Sector de Centros Comerciales de la Federación aprendió las mejores prácticas en cuanto al manejo en seguridad, mercadeo, logística,

compras, para ser replicado en la ciudad, de igual manera, aprendieron acerca de la relación entre la Administración de los Centros Comerciales y los locales, donde se evidenció una Administración que apoya al incremento de ventas y busca que al local siempre le vaya bien.

- Además FENALCO ANTIOQUIA ha obtenido información relevante acerca de la figura de asociatividad a nivel internacional, la cual no aplica como se lleva a cabo en Colombia, puesto que, en Colombia aplica como gremios y en el resto del mundo a través de cámaras de comercio.

Según Rafael Mejía López, Presidente de la SAC, la existencia de los gremios es una expresión manifiesta de los máximos postulados en un Estado social de derecho, o uno de los valores en la democracia moderna, la materialización del derecho de asociación y la autonomía de la voluntad de los ciudadanos. Un gremio es una entidad que representa a sus asociados y se convierte en un vocero de las empresas del sector que lidera. De igual manera, ofrece diferentes servicios para apoyar la gestión en sus actividades.

7.3.3 Subsistema Psicosocial:

FENALCO ANTIOQUIA cuenta con el proceso de Gestión del talento Humano, el cual vela por el bienestar de sus colaboradores, aspecto que es reconocido y valorado por todo el equipo de trabajo de la Federación. El desarrollo de diferentes actividades orientadas al Ser genera en los empleados sentido de pertenencia, de hecho, es fácil encontrar entre los entrevistados la frase: “Tenemos la Camiseta Tatuada”, lo que evidencia el compromiso y disposición de cada uno de los empleados en sacar adelante su Gremio.

Otro aspecto importante de mencionar, son las promociones de cargos que se dan en FENALCO ANTIOQUIA, lo que da muestra de las oportunidades, crecimiento y proyección que se tiene al pertenecer a una entidad como esta.

FENALCO ANTIOQUIA, es invitada por diferentes entidades de la ciudad a compartir sus experiencias exitosas en cuanto a su equipo humano, generando otra línea de liderazgo de los que FENALCO ANTIOQUIA jalona en la ciudad.

7.3.4 Subsistema Tecnológico:

FENALCO ANTIOQUIA, como gremio es ejemplo para sus Afiliados, por lo que está en la actualización y búsqueda permanente de la mejor forma de hacer las cosas, y ofrecer a través de los servicios que presta calidad y seguridad en la información. FENALCO ANTIOQUIA en los últimos años ha realizado millonarias inversiones en tecnología lo que la ha llevado a ser reconocida por entidades como El Buró de Crédito CIFIN S.A (empresa comercial dedicada al tratamiento de información) como líder en la adquisición e implementación de tecnología de punta.

La Federación cuenta con los equipos necesarios para que tanto a nivel externo como interno se preste un excelente servicio a los Afiliados y demás partes de interés. La tecnología está soportada en equipos IBM de última generación, así como sistema DRP para la recuperación de la información en caso de un desastre. Para dar cumplimiento a los requerimientos que se hacen necesarios para la prestación del servicio FENALCO ANTIOQUIA desarrolla in house software y aplicativos que cumplen con las expectativas de sus clientes, muestra de ello es el software DIME, en el cual se integran la información necesaria: información de los afiliados, contabilidad y facturación, siendo de esta manera el ERP de la Federación.

7.3.5 Subsistema Gestión:

FENALCO ANTIOQUIA, en la búsqueda permanente del mejoramiento continuo y su compromiso con nuestros Afiliados y Usuarios, empleados, proveedores, entre otros, implementó en 2005 el Sistema de Gestión de Calidad; sistema que fue certificado por el ICONTEC bajo la NTC ISO 9001 versión 2000, para los servicios de: Procrédito, Fenalcheque, Fenalcobra y Verificación de Información.

Dicha certificación generó en la Federación un reto mayor: mantener y mejorar permanente el Sistema de Gestión de la Calidad.

Desde la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para FENALCO ANTIOQUIA, se ha realizado un acompañamiento permanente por el proceso de Mejoramiento Continuo a los diferentes procesos de la Federación, realizando formación y actualización al equipo de auditores internos, de igual manera, seguimiento a la medición y análisis de los resultados para lograr la identificación de oportunidades de mejora.

Dentro del Subsistema de Gestión de FENALCO ANTIOQUIA, se encuentra la estructuración de la Planeación Estratégica, la cual se define para un periodo de dos años atendiendo a los cambios de la economía y del comercio, y al periodo de cambio de la Junta Directiva.

En la Planeación Estratégica, se analizan las Líneas Estratégicas establecidas, así mismo, las Iniciativas Estratégicas las cuales marcan el plan de trabajo para cada una de los procesos internos. Al cumplimiento y ejecución de las Iniciativas Estratégicas se les hace un seguimiento permanente desde la Subdirección Ejecutiva.

FENALCO ANTIOQUIA cuenta para su medición en el cumplimiento de la gestión corporativa con el Cuadro de Mando Integral Balanced Score Card (BSC), el cual está construido bajo la medición de la Gestión por Objetivos y la Gestión por Procesos, cada uno de ellos con sus metas a cumplir. Para dar validación del cumplimiento de las metas se realizan reuniones periódicas donde cada líder de Proceso o de Objetivos informa a la Dirección Ejecutiva los resultados obtenidos, de igual manera, las acciones realizadas para el cumplimiento o planes de acción implementados para la corrección de dichos resultados.

7.2 MACRO ENTORNO – DIAGNÓSTICO SEGÚN EL MODELO DE COLLERETTE AND SCHNEIDER

7.2.1 Medio inmediato

Competidores:

Los competidores directos de FENALCO ANTIOQUIA, se pueden agrupar en aquellas agremiaciones que ofrecen servicios similares, en este sentido, se relacionan las siguientes: ANATO, ACOPI, Cámara de Comercio de Medellín y La Lonja de Propiedad Raíz de Medellín.

Las necesidades de los empresarios del país hacen que entidades que velan por mejorar las condiciones de sus agremiados expandan sus horizontes y ofrezcan otras posibilidades de servicios que promuevan su crecimiento a través de la internacionalización, es decir, mediante alianzas estratégicas con entidades de otros países que se integran para fortalecer algún sector económico particular.

En este sentido, a continuación se expone lo adelantado en aspectos de internacionalización por cada agremiación.

AGREMIACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
ANATO	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="764 1289 1390 1440">• Misiones Comerciales y Ferias Internacionales: A través de la Asociación promueven los diversos destinos de Colombia en el exterior incentivando el mercado internacional e impulsando el turismo receptivo de extranjeros a Colombia. Anualmente se realizan los calendarios de eventos donde se seleccionan de la mano de las Agencias de Viajes los mercados potenciales para crear incentivos económicos, con el fin de que el sector que cumpla con los requisitos de oferta exportable de servicios participe en las convocatorias y asista a las reuniones programadas con los Mayoristas de diferentes países. Los Asociados han tenido la oportunidad de participar en misiones comerciales en Brasil, Argentina, México, Estados Unidos, España e Inglaterra, entre otros países. <li data-bbox="764 1843 1390 1902">• Ferias de Negocios: Reúnen los principales exponentes del mercado internacional, clasificando un grupo selecto de

AGREMIACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
	<p>empresarios ideales para la realización de citas. Colombia ha definido su estrategia participando en los más importantes encuentros de turismo del mundo con un stand de país promovido por Proexport el cual reúne a las empresas colombianas más representativas. ANATO realiza convocatorias cubriendo hasta más de un 50% de los costos para el número de empresarios asistentes. Entre los eventos están: ABAV, IMEX AMERICA, FIT, WTM, FITUR, EIBTM, etc.</p>
<p>ACOPI</p>	<p>Hace presencia en Chile en la CEPAL para tratar temas como lo es Fortalecimiento Institucional de Los Gremios Empresariales de Pymes.</p>
<p>CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorio en Comercio Exterior: Proyecto liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en alianza con la Universidad EAFIT y la Institución Universitaria ESUMER; tiene como objetivo apoyar y asesorar a los empresarios antioqueños que desean incursionar en los mercados internacionales. El Consultorio tiene como pilar fundamental brindar a las empresas las herramientas necesarias para enfrentar los mercados internacionales de una manera competitiva a través de asesorías personalizadas y jornadas de capacitación. • Hablemos de Mercados: Espacios de formación gratuita que permiten descubrir nuevas oportunidades de acceso a mercados como marketing estratégico, estrategias para el servicio al cliente, marketing internacional, gerencia estratégica de ventas, entre otros temas.
<p>LA LONJA PROPIEDAD RAÍZ</p>	<p>Favorece a sus afiliados la ampliación de su campo de acción hacia nuevos mercados a través de sistemas de negocios de mutua cooperación como: las ruedas de negocios, misiones internacionales y más recientemente el sistema de lista múltiple MLS.</p>

Tabla 3: Servicios de Internacionalización de los Gremios. Fuente Páginas Web de cada entidad.

Clientelas:

FENALCO ANTIOQUIA define a sus clientes en dos figuras:

- Afiliado: Cliente, persona natural o jurídica comerciante vinculada a FENALCO ANTIOQUIA por medio de un procedimiento de afiliación que conlleva la firma de un Contrato Único de Prestación de Servicios, cuya principal característica es ser comerciante de bienes y/o servicios legalmente constituido que cumpla los requisitos exigidos por parte de FENALCO ANTIOQUIA.

- Usuarios: cliente, persona natural o jurídica comerciante que utiliza los servicios de FENALCO ANTIOQUIA sin gozar de la calidad de Afiliado, mediante la firma de un Contrato Único de Prestación de Servicios y cumple con los requisitos exigidos por parte de FENALCO ANTIOQUIA.

Según los datos estadísticos de la Federación a Agosto de 2014 (Planeación estratégica de 2014), el número de vinculados (Afiliados y Usuarios) al gremio son de 4.960, donde Afiliados representa un total del 68% y los Usuarios del 32%.

De igual manera, FENALCO ANTIOQUIA tiene definidos 38 sectores empresariales según se evidencia en la Tabla 1: Sectores Empresariales de FENALCO ANTIOQUIA.

SECTORES EMPRESARIALES	
Abarrotes, víveres y rancho	Automotores
Administradores y corredores de propiedad raíz	Ferretería pesada
Almacenes por departamento y misceláneas	Panaderías y reposterías
Repuestos, accesorios y maquinaria	Belleza y cosméticos
Calzado, plásticos, cuero y sus manufacturas	Entidades educativas
Electrodomésticos	Decoración y Muebles
Fabricantes y confeccionistas	Medicamentos
Ferretería Liviana	Funerarias y servicios exequiales
Joyerías y relojerías	Informática y telecomunicaciones
Librerías y papelerías	Centros de diagnóstico automotriz
Productos químicos, farmacéuticos e insumos agrícolas	Materiales para la construcción
Servicios varios y representaciones	Servicios Temporales
Telas y vestuario	Restaurantes, discotecas y bares

SECTORES EMPRESARIALES	
Estaciones de servicio y llantas	Salud
Comunicación gráfica y servicios digitales	Operadores Logísticos de Comercio Exterior
Centros comerciales	Supermercados
Transporte terrestre	Turismo
Seguridad y vigilancia	Solidario
Cárnicos	Transporte Especial

Tabla 4: Sectores Empresariales. Fuente FENALCO ANTIOQUIA

Perfil demográfico:

Los empresarios vinculados al gremio corresponden a los municipios de Medellín, área metropolitana, Oriente Antioqueño, Urabá y algunos municipios de Antioquia, siendo Medellín el de mayor participación de Afiliados con un porcentaje del 61%.

Proveedores:

Los proveedores de FENALCO ANTIOQUIA se clasifican en:

- Proveedor: Persona natural o jurídica que proporciona productos requeridos, para los procesos de la empresa.
- Proveedor de Producto de Impacto: Organización o persona que proporciona el producto impacto, es decir, producto o servicio de gran importancia para el desarrollo de la labor y que puede retrasar o suspender la prestación del servicio de FENALCO ANTIOQUIA.

Los proveedores en FENALCO ANTIOQUIA son seleccionados de acuerdo a una evaluación inicial la cual incluye Referencias de los Clientes, Trayectoria en el mercado y marca, Precio y Condiciones Comerciales, Soporte y Garantía.

Cada aspecto tiene un porcentaje de importancia definido en el formulario de Evaluación Inicial de Proveedores.

De igual manera a cada uno de los proveedores de impacto de la Federación se le realiza una Evaluación de Desempeño cada que se adquiere un producto o servicio, e incluye los siguientes aspectos:

- Oportunidad: Se evalúa el grado de cumplimiento que tiene el proveedor con respecto a la Fecha y cantidad pactada del producto y/o servicio
- Calidad: Se evalúa el grado de cumplimiento que tiene el proveedor con respecto a las características y estado del producto y/o servicio solicitado por la Federación.
- Servicio: Se evalúa Disponibilidad de atención, Solución de quejas y reclamos, Soporte y Garantía que el proveedor brinda del producto o servicio suministrado.

En FENALCO ANTIOQUIA también intervienen los siguientes proveedores:

- El Sector Empresarial: La Federación en unión con empresas de diversos sectores empresariales generan alianzas y estrategias para apoyar y fortalecer eventos o actividades de ciudad, ejemplo de estas alianzas son: Medellín Car Festival, evento en el cual el Sector de Automotores se une para ofrecer promociones exclusivas y diferentes opciones de financiación para la adquisición de vehículos nuevos y usados. En educación, ha hecho gestión con la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad San Buenaventura para dictar diplomados en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y Gestión del Talento Humano.
- Sector Público: Se realizan proyectos de gran magnitud con la Alcaldía de Medellín y la Gobernación de Antioquia, entre ellos se encuentra el Proyecto Redes Empresariales, el cual busca el fortalecimiento de la productividad, competitividad, sostenibilidad y la asociatividad a través de redes empresariales para mejorar los ingresos y las condiciones de la población de las comunas 3, 9, 13 y 15 de la ciudad de Medellín. Joyart, encuentro de

Joyería, organizado por la Secretaría de Minas de Antioquia, JOYART busca además de cautivar mercados, promover la competitividad y la innovación en los diseños y abrirle una ventana al mundo a la joyería antioqueña.

7.2.2 Medio intermedio

Agencias de control

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

La historia del sector de comercio, industria y turismo se remonta a 1991, con la creación del Ministerio de Comercio exterior con la ley 7 del mismo año, el cual regía las reglas que procurarían otorgarle al comercio exterior colombiano la mayor libertad posible en cuanto lo permitan las condiciones de la economía, y cuyo objetivo primordial era impulsar la internacionalización de la economía colombiana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo, además permitía que las importaciones y exportaciones de bienes, tecnología y servicios se realizarán dentro del principio de libertad del comercio internacional en cuanto lo permitan las condiciones coyunturales de la economía.

Las Entidades vinculadas al sector de Comercio, Industria y Turismo son:

Fondo Nacional de Garantías S.A., entidad de economía mixta vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que ha evolucionado para contribuir con el desarrollo sostenible del país otorgando garantías que permitan a la Mipyme de todos los sectores económicos, excepto del sector agropecuario, el acceso al crédito ante los intermediarios financieros, para proyectos viables y que requieran financiación y no cuenten con garantías suficientes.

Artesanías de Colombia S.A, empresa de economía mixta, adscrita al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, que contribuye al progreso del sector artesanal, mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías colombianas.

Bancoldex S.A., sociedad anónima, de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, que inició operaciones en 1992, siendo el Gobierno Nacional su mayor accionista. Opera en Colombia como un Banco de Redescuento, que ofrece productos y servicios financieros a las empresas que forman parte de la cadena exportadora de bienes y servicios colombianos. En el exterior suministra, por conducto de bancos previamente calificados, financiación para el importador de bienes y servicios colombianos y sirve de instrumento financiero del estado colombiano para respaldar el Plan Estratégico Exportador.

Fiducoldex, Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior, S.A. es una sociedad de servicios financieros de economía mixta indirecta del orden nacional, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y filial del Banco de Comercio Exterior Bancoldex.

Entre las Entidades adscritas al sector de Comercio, Industria y Turismo están:

La Superintendencia de Industria y Comercio, es un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano.

La Superintendencia de Sociedades, es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública es un organismo permanente de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. La función de este organismo será el encargado de proponer para expedición, a las Autoridades de Regulación, ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, principios, normas, interpretaciones y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información.

Junta Central de Contadores, entidad responsable de ejercer control y vigilancia sobre el desempeño de la profesión contable, tiene la Junta Central de Contadores la trascendental tarea de velar porque la contaduría pública solo sea ejercida por contadores públicos debidamente inscritos y que quienes ejerzan la profesión de contador público, lo hagan de conformidad con las normas legales, sancionando en los términos de ley a quienes violen tales disposiciones.

Consejo Profesional de Administración de Empresas, encargado de colaborar con el Gobierno Nacional y demás autoridades de la Educación Superior, en el estudio y establecimiento de los requerimientos académicos curriculares adecuados para la óptima educación y formación de los administradores de empresas; participar con las autoridades competentes en la supervisión y control de las entidades de educación superior en lo correspondiente a la profesión de Administración de Empresas y expedir la matrícula a los profesionales que llenen los requisitos y fijar los derechos correspondientes, entre otras funciones.

Leyes y Reglamentos:

La constitución Política de Colombia

El buen nombre es aquel elemento que representa nuestra dignidad de ser, va de la mano con la aceptación de la persona en un círculo social determinado y dentro de la sociedad de la cual se es participe. Pero es claro que este es un derecho que depende radicalmente del comportamiento que la persona presenta dentro de dicho círculo o sociedad, por el cual será analizado y juzgado por los integrantes de la misma.

Inicialmente es para tener en cuenta que el derecho al buen nombre es un derecho contemplado en la carta magna de un país determinado y es un derecho enmarcado como la representación más concreta del patrimonio moral y social de la persona, es realmente un derecho inalienable.

La afectación de este derecho se da cuando se injuria a una persona o se utiliza su nombre para actuaciones ilegales, así mismo se incurre en contra de este derecho cuando

los medios de comunicación o X o Y persona publica información imprecisa sobre alguien determinado buscando generar daño en el carácter moral y psicológico de la persona.

Al mismo tiempo se presenta afectación al publicar información, así sea precisa, sin la autorización de la persona que se está hablando, aquí se está violando fuera del Buen Nombre el derecho a la Privacidad.

En Colombia este derecho está apoyado claramente por la Corte Constitucional, por lo mismo es un derecho que se encuentra muy bien definido en la carta magna de este país suramericano. En la Constitución Política de Colombia encontramos la siguiente sentencia en pro del Buen Nombre de todos y cada uno de los colombianos: "El derecho al buen nombre es esencialmente un derecho de valor porque se construye por el merecimiento de la aceptación social, esto es, gira alrededor de la conducta que observe la persona en su desempeño dentro de la sociedad. La persona es juzgada por la sociedad que la rodea, la cual evalúa su comportamiento y sus actuaciones de acuerdo con unos patrones de admisión de conductas en el medio social y al calificar aquellos reconoce su proceder honesto y correcto. Por lo tanto, no es posible reclamar la protección al buen nombre cuando el comportamiento de la persona no le permite a los asociados considerarla como digna o acreedora de un buen concepto o estimación".

Aquí se demuestra claramente que el Buen Nombre es un concepto que los gobiernos tienen muy en cuenta a la hora de dirigir un país o estado y es un derecho muy bien estipulado en todos los aspectos judiciales instituidos en un estado contemporáneo pero que a veces no es muy respetado, no tanto por los gobiernos pero si por los medios de comunicación que se atreven a llevar información sin confirmar sólo por el hecho de ser la primera fuente en emitir una información cualquiera sobre alguien.

Ley de protección de datos

La información es el activo más importante en el mundo actual, es por ello que el 17 de octubre de 2012 el Gobierno Nacional expidió la Ley Estatutaria 1581 de 2012 mediante la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, en ella se regula el derecho fundamental de hábeas data y se señala la importancia en el tratamiento del mismo tal como lo corrobora la Sentencia de la Corte Constitucional C – 748 de 2011 donde se estableció el control de constitucionalidad de la Ley en mención. La nueva ley busca proteger los datos personales registrados en cualquier base de datos que permite realizar operaciones, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión (en adelante tratamiento) por parte de entidades de naturaleza pública y privada.

Como Ley Estatutaria (ley de especial jerarquía), tiene como fin esencial salvaguardar los derechos y deberes fundamentales, así como los procedimientos y recursos para su protección. La Jurisprudencia Constitucional trató desde el inicio el derecho al hábeas data como una garantía del derecho a la intimidad, de allí que se hablaba de la protección de los datos que pertenecen a la vida privada y familiar, entendida como la esfera individual impenetrable en la que cada cual puede realizar su proyecto de vida y en la que ni el Estado ni otros particulares pueden interferir. Actualmente el hábeas data es un derecho autónomo, compuesto por la autodeterminación informática y la libertad (incluida la libertad económica). Este derecho como fundamental autónomo, requiere para su efectiva protección mecanismos que lo garanticen, los cuales no sólo han de depender de los jueces, sino de una institucionalidad administrativa que además del control y vigilancia tanto para los sujetos de derecho público como privado, aseguren la observancia efectiva de la protección de datos y, en razón de su carácter técnico, tengan la capacidad de fijar políticas públicas en la materia, sin injerencias de carácter político para el cumplimiento de esas decisiones.

Habeas Data:

Se conoce como Hábeas Data al recurso legal a disposición de todo individuo que permite acceder a un banco de información o registro de datos que incluye referencias informativas sobre sí mismo. El sujeto tiene derecho a exigir que se corrijan parte o la

totalidad de los datos en caso que éstos le generen algún tipo de perjuicio o que sean erróneos.

El Hábeas Data ha sido reglamentado por la legislación de numerosas naciones y también se encuentra contemplado en normativas de protección de los datos personales. Argentina, España y Uruguay, entre otros países, cuentan con organismos de control que supervisan el manejo de dicha información de sus ciudadanos que realizan tanto las empresas privadas como las instituciones públicas.

El Hábeas Data, por lo tanto, supone una garantía sobre la adecuada manipulación de la información personal que se encuentra bajo conocimiento de terceros. Esto permite impedir los abusos y corregir los errores involuntarios en la administración y publicación de los dichos datos.

Dicho de otra forma, se trata de un derecho que todos los ciudadanos amparados en un plano jurisdiccional tienen de conocer, actualizar y modificar la información que se divulgue sobre su persona en los diferentes bancos de datos o los archivos de los organismos públicos o privados.

Este recurso legal suele ser muy importante en lo referente a la información financiera. El Hábeas Data habilita a una persona a conocer su propia historia de crédito y a saber a quiénes se les ha suministrado dicha información. El sujeto también puede exigir que, una vez que se haya cumplido el periodo de caducidad de la información, se borren todos los detalles negativos de su historia crediticia, por dar un ejemplo de una situación que suele ocurrir en la práctica.

El recurso de Hábeas Data también ha sido utilizado por personalidades públicas como modelos y actrices que exigieron la eliminación de sus nombres en buscadores de Internet que vinculaban dicho dato a contenidos pornográficos.

Centrales de Riesgo

Un concepto vinculado con el de Hábeas Data es el de Centrales de Riesgo; se llama así a ciertos organismos que ofrecen un servicio que recoge información en una base de datos sobre cada uno de sus clientes, permitiendo acceder a la difusión específica que se

esté haciendo sobre ellos y pudiendo colaborar en su favor si estuvieran circulando datos que no fueran veraces o cualquier tipo de información que los mismos no hayan autorizado.

A las centrales de riesgo pueden afiliarse tanto personas jurídicas como naturales, y se les permite no sólo acceder a toda su información recogida, sino también realizar una actualización o rectificación de cualquiera de los datos presentes en la base de datos de la central de riesgo.

A su vez, cabe mencionar que en los informes realizados por las centrales de riesgo se plasma toda aquella información que esté relacionada con la actividad financiero o comercial de las personas involucradas y dichos reportes deben estar siempre a su entera disposición.

En lo que se refiere a la actualización de la información que se encuentra en las bases de datos, daremos un ejemplo para una mejor comprensión. Si un deudor se pone al día con su obligación en mora, la entidad con la cual haya resuelto dicho desfasaje económico debe informarlo a la central de riesgo y ésta reflejar automáticamente la realidad del cliente; sin embargo, la situación anterior no debe borrarse de la base de datos.

Es decir que las centrales de riesgo tienen la obligación de mantener un reporte actualizado de las personas, de modo que ningún cliente sea catalogado como moroso si ya se ha puesto al día con sus deudas.

El estatuto del consumidor

Desde el 12 de abril de 2012, la Ley 1480 por la cual se expide el Estatuto del Consumidor, se ha convertido en la principal "arma" de miles de colombianos insatisfechos frente a la adquisición de bienes y servicios. Desde entonces, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de velar por los derechos de los consumidores, no solo ha aunado esfuerzos con el fin de darle un mejor entendimiento a los contenidos, derechos, novedades e impacto que tiene este Estatuto, sino que además, ha puesto a disposición de la población todos los mecanismos necesarios a través de los cuales

pueden hacer efectiva dicha Ley. Dentro de sus principios generales, esta Ley - que beneficia a todos los colombianos - decreta:

- Conozca la Ley 1480 Estatuto del Consumidor
- La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
- El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.
- La educación del consumidor.
- La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
- La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia.

7.2.3 Tendencias Globales

Ernst & Young en su publicación: Seis tendencias globales definen el mundo de los negocios, plantea:

1. Los mercados emergentes aumentan su poder global, hoy día estos mercados sirven como motor del crecimiento económico mundial y por los efectos de largo alcance de su espectacular ascenso seguirán siendo protagonistas. Por sus riesgos a menudo se minimizan. Por lo tanto, aprovechar las nuevas oportunidades de mercado requiere una planificación cuidadosa.
2. Las tecnologías limpias se convierten en una ventaja competitiva, los gobiernos y las organizaciones están anunciando planes para reducir su huella de carbono. El paso a las tecnologías limpias puede representar una

segunda revolución industrial, que tendrá efectos tan grandes como la primera.

3. La banca global busca la recuperación a través de su transformación, el sistema financiero mundial se mantiene en constante cambio. El panorama incierto plantea tanto oportunidades como riesgos para las instituciones financieras, administradores alternativos de activos, y otras empresas que necesitan financiación para cumplir con sus objetivos de crecimiento.
4. Los gobiernos mejoran sus lazos con el sector privado, los últimos años han sido de reajuste entre las economías desarrolladas y las emergentes, entre los sectores público y privado, entre instituciones globales y las naciones. Estos ajustes continuarán mientras los gobiernos, las organizaciones y las instituciones definen su rol en el mundo post crisis.
5. La rápida innovación tecnológica crea un mundo inteligente y móvil, la tecnología inteligente ofrece la promesa de acceso remoto a la atención de la salud y a la educación, borrando las fronteras entre las industrias. El poder del individuo crecerá y surgirán nuevos competidores, desestabilizando las industrias y creando nuevos modelos de negocios.
6. Los cambios demográficos transforman la fuerza laboral global, nunca antes el cambio demográfico había ocurrido tan rápidamente. Los empleadores globales se enfrentan a un desafío ya que, a pesar de que hay una creciente población mundial, pronto tendrán que reclutar de una fuerza laboral que ha disminuido debido a un envejecimiento de la población.

7.2.4 Análisis del Sector Servicios.

La industria es un conjunto de procesos y actividades cuya finalidad está en transformar las materias primas en productos elaborados. En Colombia tienen origen las más diversas industrias que tradicionalmente han sido el motor de la economía y hoy aportan cerca del 30% del PIB de nuestro país.

El sector comercio abarca las actividades de intercambio de productos y servicios, ya sea para su uso, para su venta o su transformación. El Comercio representa una de las

principales fuentes de empleo en nuestra economía. Es un sector que viene diversificándose y ha adquirido nuevas tendencias que han apoyado, integrado y acelerado el desarrollo económico reciente.

Con base en el informe realizado por FENALCO NACIONAL en su Bitácora Económica se manifiesta que el 2014 fue un año de desempeño aceptable para los comerciantes de acuerdo a la calificación dada por los empresarios del Gremio en su encuesta de opinión. Para el 40% de los empresarios, las ventas expresadas en cantidades físicas, fueron superiores a las obtenidas en el 201, un 41% reportó ventas similares y el 19% dijo que bajaron, hace un año, estos porcentajes fueron 39, 37 y 24%. Entre los hechos más relevantes se destaca el reporte positivo de los comerciantes ubicados en las ciudades del eje cafetero. La razón: una significativa generación de empleo para recoger la cosecha cafetera. El comercio mayorista no registró aumentos en los pedidos, lo que se interpreta como una señal de que los comerciantes en este año no se han apresurado a surtir sus locales para la temporada de fin de año. Varios comerciantes consideran que en el mes de diciembre habrá algún aumento en los precios de los productos importados porque el precio del dólar ha subido. El ramo de víveres y abarrotes calificó de buenas las ventas al inicio del último trimestre del año. Igual opinión manifestaron los representantes del comercio de ropa. A nivel de grandes Almacenes, las ventas al inicio del 4to trimestre del año estuvieron en los niveles esperados, pero en este segmento se tienen altas expectativas de crecimiento en las ventas por la celebración de aniversarios y días especiales. Se destaca además, que las expectativas de la situación económica para los próximos seis meses mejoraron.

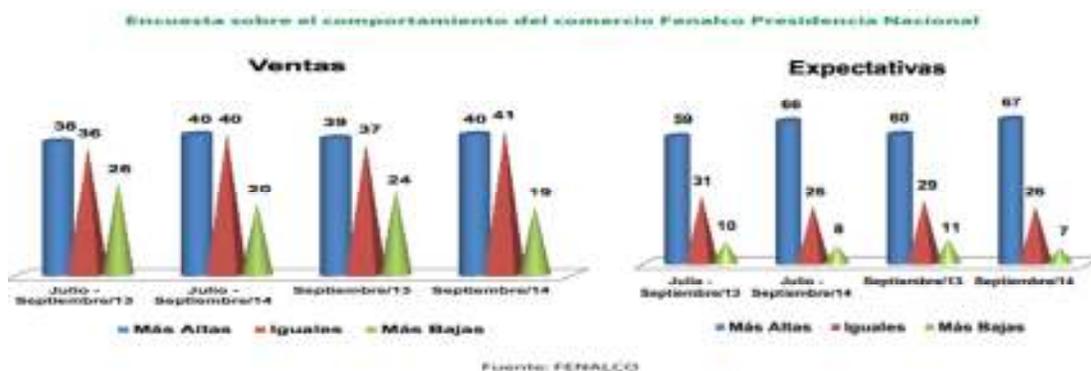


Gráfico 1: Encuesta sobre el comportamiento del Comercio. Fuente: FENALCO Presidencia.

Continuando con el estudio del sector de comercio e industria se rescata del análisis que hace FENALCO NACIONAL en su Bitácora Económica que las recientes encuestas de opinión industrial dan cuenta de un fenómeno más bien extraño y es que los industriales colombianos piensan que entre sus principales problemas está la competencia. Pero no es la competencia originada por el contrabando o por prácticas mercantiles desleales, sino la del mercado. Es una actitud poco común por cuanto en Colombia, después del gobierno del Presidente Gaviria Trujillo, la industria se ha visto sometida la competencia extranjera. En los últimos tiempos, los industriales aducen como problemas la falta de demanda 30,7%, la competencia 26,2%, el tipo de cambio 17,6% y el contrabando 15,7% y las materias primas 15,4%. Como se detalla en el gráfico, la preocupación por la competencia se ha incrementado significativamente, 5 años atrás esto no ocurría. La competencia en vez de ser una amenaza para la industria, debe ser vista como un incentivo para mejorar los procesos productivos, innovar, aumentar la eficiencia y en general ser más competitivos. Y como dice el adagio popular no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. O como lo manifestó en su última visita a Colombia Michael Porter, gurú de la competitividad: los empresarios pueden pedirle al estado lo que quieran menos que restrinja la competencia.

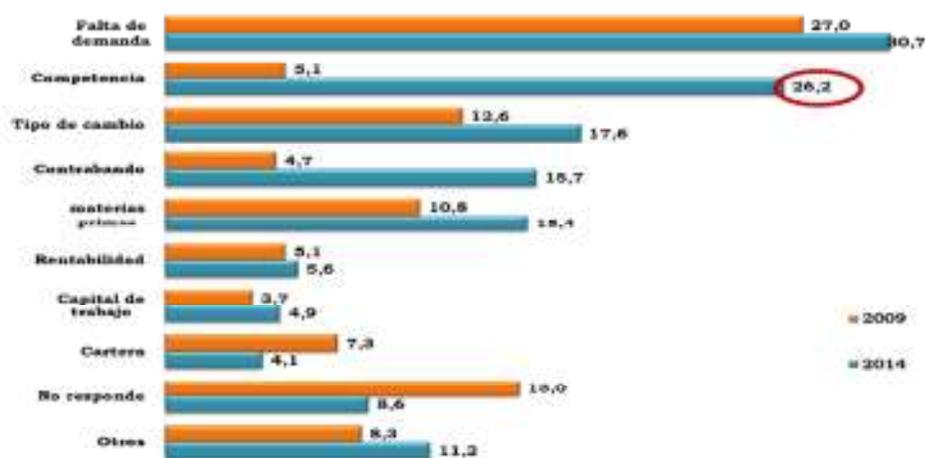


Gráfico 2: Principales problemas de la Industria 2009-2014 Fuente: EOI

Ya en el campo de la competitividad del sector industrial y de comercio y con base en las últimas cifras divulgadas por el Fondo Monetario Internacional, FMI, en el “World Economic Outlook”, Colombia ocupó, en 2013, el puesto número 30 dentro de las

economías más grandes del planeta, con un PIB de 380.000 millones de dólares. Cabe anotar que, en 1970, el país ocupaba el puesto 37 en el mismo ranking, y el número de países era mucho menor que ahora. Hoy Colombia se encuentra en el club de los 30. Para mantener esta senda, siguiendo el ejemplo de Corea del Sur, que subió 17 puestos, urge avanzar en temas de competitividad, infraestructura y calidad institucional. Las políticas públicas juegan un papel importante para la actividad económica de una nación, pero no por ello sus habitantes deben esperar a que estas solucionen todos sus problemas. Estar a merced del Gobierno no es apuesta segura.

Ranking PIB
(Miles de millones de dólares corrientes)

Puesto 2013	PIB 2013	País (puestos gan/per)	PIB 1970	Puesto 1970
1	16,8	Estados Unidos (0)	1,08	1
2	9,24	China (8)	92	7
3	4,9	Japón (-1)	209	2
4	3,64	Alemania (-1)	209	3
5	2,74	Francia (-1)	146	4
6	2,82	Reino Unido (-1)	125	5
7	2,25	Brasil (3)	42	10
8	2,1	Rusia (n/a)	n/a	n/a
9	2,07	Italia (-3)	109	6
10	1,86	India (-1)	61	9
11	1,83	Canadá (-3)	88	8
12	1,86	Australia (-1)	41	11
13	1,36	España (-1)	40	12
14	1,31	República de Corea (17)	9	31
15	1,26	México (-1)	36	14
16	868	Indonesia (14)	10	30
17	820	Turquía (3)	17	20
18	800	Países Bajos (-3)	35	15
19	745	Arabia Saudita (23)	5	42
20	651	Suiza (-2)	23	18
21	612	Argentina (-5)	32	16
22	558	Suecia (-9)	36	13
23	523	Nigeria (2)	13	25
24	518	Polonia (n/a)	n/a	n/a
25	513	Noruega (-1)	13	24
26	508	Bélgica (-9)	26	17
27	438	Venezuela (-4)	13	23
28	416	Austria (-6)	15	22
29	387	Tailandia (9)	7	38
30	378	Colombia (7)	7	37

Fuente: FMI (2014).

Tabla 5: Ranking PIB. Fuente FMI

7.3 SELECCIÓN DE ORGANISMOS A NIVEL INTERNACIONAL.

Teniendo en cuenta que la figura de asociatividad en Chile es a través de las Cámaras de Comercio, se realiza una selección de las Cámaras de Comercio Chilenas que aplican a FENALCO ANTIOQUIA de acuerdo a su labor gremial y sectorial. La Cámara Nacional del Comercio (CNC) de Chile informa que Chile posee 8 Cámaras de Comercio quienes de acuerdo a su orientación apoyan y fortalecen la labor de los comerciantes. Ellas son:

- Cámara de Comercio de Santiago.
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile
- Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena
- Cámara Oficial Española de Comercio de Chile
- Cámara de Comercio Peruano Chilena
- Cámara Franco Chilena para el Comercio y la Industria
- Cámara de Comercio Chile Polonia
- Cámara de Comercio Italiana de Chile

7.4 IDENTIFICACIÓN DE BENCHMARKS

Para realizar el benchmarking internacional en Chile en el cual se identifiquen las mejores prácticas y nuevos servicios potenciales a nivel gremial para FENALCO ANTIOQUIA, se tiene en cuenta las siguientes Cámaras de Comercio, quienes por el desarrollo de sus funciones aplican a las actividades que la Federación gestiona:

- Cámara de Comercio de Santiago (CCS)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, CNC
- Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena

Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

La Cámara de Comercio de Santiago A.G. (CCS), es una Asociación Gremial sin fines de lucro, fundada en 1919, que reúne a más de 2.000 empresas asociadas: grandes, pequeñas y medianas, representativas de los más relevantes sectores económicos del país.

La CCS cumple una importante labor gremial, representando las inquietudes de sus bases ante la Autoridad, participando activamente en temas legislativos que considera del interés de sus asociados y de las empresas a nivel nacional.

La CCS posee las siguientes áreas de trabajo:

- Servicios de Información
- Aplicación de Tecnologías de la Información
- Promoción de Negocios Internacionales
- Formación de Recursos Humanos
- Solución de Controversias

Servicios que presta a sus agremiados:

Cámara de Comercio de Santiago (CCS)

<i>Centro de Formación Técnica</i>	<p>A través de su filial Centro de Formación Técnica, la CCS realiza una importante labor en términos de formación y capacitación de recursos humanos.</p> <p>En el ámbito de la formación, el Centro de Formación Técnica, imparte cinco carreras, que responden a las crecientes necesidades de internacionalización de las empresas nacionales.</p> <p>Logística Operativa Administración Comercial Comercio Exterior Contabilidad General Retail</p>
<i>Centro de Capacitación</i>	<p>El Centro de Capacitación, filial de la CCS, imparte una amplísima variedad de cursos, que abarcan las principales áreas de trabajo a nivel empresarial.</p> <p>Para el desarrollo de las competencias laborales cuenta con cursos abiertos en las áreas de:</p> <p>Administración y Finanzas Comercio Exterior Logística y Abastecimiento Computación y Tecnología Recursos Humanos Ventas y Marketing Cursos Cerrados</p>
<i>Facilidades y Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos empresariales. • Certificados digitales para firma electrónica. • Seminarios, talleres y mesas redondas.
<i>Estudios y Publicaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informativo económico, semanal. • Revista comercio, mensual. • Estudios especializados, trimestral.

<i>Servicios en negocios internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Misiones y Contactos Internacionales • Misiones Comerciales de Entrada • Misiones Comerciales de Salida
<i>Haciendo Negocios en Chile</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de contrapartes Comerciales • Organización de reuniones de negocios • Estudios de Mercado

Tabla 6: Servicios y Beneficios CCS, Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, CNC

Historia

La inquietud de un grupo de comerciantes que buscaba organizar, definir prácticas y coordinar el accionar comercial, funda en Valparaíso, el 18 de agosto de 1858 una asociación gremial que más tarde se conoce como la Cámara Nacional de Comercio.

En un principio estuvo compuesta por 128 miembros, representantes de diversas actividades del país. El primer directorio estuvo compuesto por:

Jonathan Jameson, Presidente.

Claude Rowe, Vicepresidente.

Francisco Carballo, Tesorero

Estanislao Linch, Secretario.

Este grupo tuvo una fuerte participación en diversas áreas ligadas al quehacer comercial, como la redacción de la ordenanza de aduanas, la determinación de las tarifas generales de comisiones, la fijación de usos y costumbres mercantiles y el estudio del Código del Comercio, además de solucionar dificultades mercantiles por medio del arbitraje comercial, entre otras actividades.

En 1925 durante el directorio de René Poudensan, se constituye como Cámara Central de Comercio de Chile e incorpora a cámaras provinciales y otras asociaciones gremiales especializadas. Se traslada a Santiago en 1943 bajo la presidencia de Adolfo Ibáñez B.

En 1989 se incorpora el área servicios y más tarde en 1991 el área turismo, conformándose así, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile CNC.

Socios:

Actualmente está constituida por 20 Cámaras de Comercio Territoriales desde Arica a Magallanes, 27 Asociaciones especializadas, 12 Cámaras de Comercio Binacionales y 17 Empresas socias, representando de esta forma a más de 30.000 empresas de todo el país.

Requisitos para ingresar a la CNC

Si el gremio aún no es socio de la CNC y quiere ser parte de esta organización, debe realizar lo siguiente:

- Estar constituido como una Asociación Gremial que opere en las áreas de la CNC: comercio (nacional e internacional), servicios o turismo.
- Luego enviar una carta al presidente de la CNC, solicitando formalmente ser socio.

Entre los documentos que debe adjuntar están:

1. Nómina del Directorio
2. Estatutos de la asociación
3. Listado de socios

Una vez recibidos, revisados y visados los documentos, ésta somete la solicitud al Consejo General para su aprobación. En caso de ser favorable la decisión, el gremio queda automáticamente incorporado como socio activo de la CNC.

Servicios que presta a sus agremiados:

SERVICIOS Y BENEFICIOS DE LA CNC

<i>Representación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Representación a nivel nacional con las autoridades más relevantes para el sector. • Relación permanente con actores relevantes del mundo público y canalización de necesidades hacia la agenda pública. • Ser representados en la Confederación de la Producción y el Comercio-CPC • Posibilidad de integrar mesas de trabajo y Comités y Comisiones CNC.
<i>Información y Seminarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones sin costo a los seminarios y eventos CNC (también para tus empresas socias). • Acceso privilegiado a actualización de carácter legal y discusiones parlamentarias. • Acceso a cifras e informes elaborados por el Departamento de Estudios CNC.
<i>Relaciones Comerciales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de contacto a nivel nacional a través de las cámaras de comercio y servicios regionales y de otras asociaciones especializadas. • Invitaciones a participar en reuniones con misiones comerciales del exterior. • Contacto con Cámaras Nacionales de Comercio de múltiples países.
<i>Formación y Capacitación</i>	<p>La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile mantiene plenamente vigente el compromiso asumido de informar y transparentar anualmente la gestión interna y la de los gremios que representa, en materias económico-financieras, sociales y medioambientales, para reafirmar así su rol de liderazgo empresarial y fomentar el ejercicio de este compromiso socialmente responsable.</p>
<i>Comercio Exterior</i>	<p>La Cámara Nacional de Comercio, en su área de Comercio Internacional, ofrece:</p> <p>Certificación de Origen de Exportadores de Productos sin Elaboración:</p> <p>La Cámara Nacional de Comercio – CNC, en asociación con la Asociación de Exportadores de Chile A. G – ASOEX, es una de las Entidades Habilitadas por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de RR.EE desde 1997 para realizar la relevante tarea de Certificar el Origen de los productos hortofrutícolas, pecuarios, pesqueros y maderas no elaboradas de exportación.</p> <p>Ambas entidades se han asociado creando la Unidad Central de Certificación de Origen – UCCO para coordinar a nivel nacional las oficinas habilitadas para cumplir con la misión de PRE- Certificar y comprobar las reglas de origen de los Acuerdos de UE, EFTA, China.</p> <p>También, realiza la Certificación de Origen directa y las Verificaciones del Cumplimientos de las Normas de Origen para los Acuerdos de:</p> <p>Colombia, Perú, Japón, India, SGP, Turquía, ALADI, MERCOSUR.</p>

	<p>Tarjeta de Viaje de Negocios APEC:</p> <p>Permite obtener una entrada más expedita a las economías de la región del Asia Pacífico para explorar nuevas oportunidades de negocios.</p> <p>Asistir a reuniones y conducir actividades comerciales y de inversión, gozando de un trato preferencial en los trámites de migración.</p> <p>Entrada y salida por vías rápidas especiales APEC en aeropuertos principales, y múltiples entradas de plazo a estas economías, por un máximo de 59 o 90 días, dependiendo del país.</p> <p>Ninguna necesidad de solicitar visados o permisos de entrada cada vez usted viaja a cualquiera de las economías APEC.</p> <p>Las tarjetas son válidas durante tres años o por el período de vigencia del pasaporte, si este fuese menor.</p>
<p>Convenios CNC</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio de Colaboración con la Universidad Bernardo O'Higgins. 2. Convenio de Colaboración y Patrocinio con la Pontificia Universidad Católica de Chile CARE. 3. Convenio de Colaboración con la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. 4. Convenio de Cooperación con la Cámara de Comercio e Industria de Cebú. 5. Convenio de Colaboración Académica con la Universidad Santo Tomás. 6. Acuerdo de colaboración con la Asociación de Municipios Turísticos de Chile. 7. Convenio con la Fundación Emprender. 8. Convenio de Cooperación con el Servicio Nacional de la Mujer. 9. Convenio de Cooperación con la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. 10. Convenio de Colaboración con la Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile A.G. 11. Convenio Marco de Colaboración con PBK Consulting. 12. Convenio de Colaboración con Turismo Chile Limitada.

<p>Operador CORFO</p>	<p>HORIZONTE PYME es el Centro de Negocios de la CNC que busca ser un referente de apoyo a las Pymes, abriendo nuevas oportunidades de negocio y subsidios del estado, que permitan proveer de servicios globales a las empresas a lo largo del país.</p> <p>La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile FGN (CNC) y CORFO firmaron en el año 2006, un Convenio Marco donde se nombra y faculta a la CNC para actuar como AGENTE OPERADOR INTERMEDIARIO CORFO.</p> <p>Este convenio busca potenciar el desarrollo productivo de las Regiones, especialmente en las pequeñas y medianas empresas.</p>
<p>Facilidades y Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso gratuito de los salones CNC para talleres, seminarios, asambleas, etc. • Acceso a instrumentos de financiamiento de CORFO, a través de nuestro agente operador Horizonte Pyme. • Certificaciones de Calidad-FOCAL • Programa de desarrollo de proveedores-PDP • Asistencia Técnica • Certificación de Competencias laborales • Administración de recursos de capacitación a través de Otic del Comercio, Servicios y turismo • Cursos de capacitación a través de INC (OTEC) • Certificación de origen de exportaciones de productos sin elaboración • Personal Técnico formado en Liceos Técnico-Profesionales • Tarjeta APEC – sustituye Visa por 90 días – para personas de negocio que viajen a países integrantes. • Código de barras. • Proyectos de trazabilidad e identificación. • Recepción de revista GS1 Chile, sobre identificación estándar y sus aplicaciones en logística, gestión y trazabilidad. • Ser representados en el Foro Mundial de usuarios del estándar de identificación. • Contar con información actualizada de todas las innovaciones en el sector de retail y comercio. • Revisión de la calidad de lectura de los Códigos de barras en sus productos. • Publicación de sus productos y acceso al Catálogo Electrónico de Productos, CATE.
<p>Relaciones Internacionales y Acceso Preferente</p>	<p>Acceso preferente a las actividades organizadas por la International Chamber of Commerce (ICC) e ICC Chile. Esto incluye descuentos en las inscripciones a seminarios y cursos nacionales e internacionales, algunos de ellos sin costo.</p> <p>Facilitación de contactos con autoridades y representantes de gremios y otras instituciones pares de diferentes países.</p>

Tabla 7: Servicios y Beneficios CNC, Fuente: Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile

Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena

La Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena es una organización gremial, sin ánimo de lucro, que tiene como fines primordiales promover, fomentar y fortalecer las relaciones comerciales y la inversión de empresas chilenas y colombianas en ambos países.

Fomentar el encuentro entre empresarios, organizaciones privadas e instituciones públicas interesadas en explorar las relaciones colombo chilenas.

Ofrecer información sobre los aspectos claves de la dinámica comercial y de inversión bilateral, destacando las oportunidades empresariales existentes entre ambos países.

Apoyar a las empresas colombianas y chilenas con herramientas útiles para la realización de inversiones y negocios bilaterales.

Misión

Fomentar el encuentro entre empresarios, organizaciones privadas e instituciones públicas interesadas en explorar las relaciones colombo chilenas.

Ofrecer información sobre los aspectos claves de la dinámica comercial y de inversión bilateral, destacando las oportunidades empresariales existentes entre ambos países.

Apoyar a las empresas colombianas y chilenas con herramientas útiles para la realización de inversiones y negocios bilaterales.

Visión

Ser la Cámara de Comercio e Industria líder en Colombia en oferta de servicios comerciales, integración de proveedores realización de actividades empresariales y fiel representación de los intereses comunes de nuestros afiliados ante organismos privados y gubernamentales.

Servicios que presta a sus agremiados:

Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena

<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de Negocios • Asesoría Proyectos de Inversión • Asesorías Comercial • Asesoría Jurídica General • Servicios de Información • Estudios de Mercado • Producción y organización de eventos empresariales • Bases de datos • Estudios de mercado • Servicios de visas
<i>Servicios en negocios internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Misiones y Contactos Internacionales • Misiones Comerciales • Misiones Comerciales
<i>Haciendo Negocios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de contrapartes Comerciales • Organización de reuniones de negocios

Tabla 8: Servicios y Beneficios CCICC, Fuente Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

8.1 Comparación FENALCO ANTIOQUIA - Cámaras de Comercio Chilenas objeto de Benchmark e Identificación de las mejores prácticas y servicios.

Luego de identificar los servicios que las Cámaras de Comercio objeto del presente benchmarking ofrecen a sus Afiliados, se hace una comparación entre los diferentes aspectos y servicios de FENALCO ANTIOQUIA y las Cámaras de Comercio de Chile elegidas, con el objetivo de establecer los posibles productos que la Federación podría incorporar en su portafolio.

ASPECTO A EVALUAR	FENALCO ANTIOQUIA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE CHILE	CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO CHILENA
Centro de Formación Técnica	X	X	X	
Centro de Capacitación	X	X	X	X
Facilidades y Servicios	X	X	X	
Solución de conflictos empresariales.		X		
Certificados digitales para firma electrónica		X		
Búsqueda de contrapartes Comerciales		X		
Organización de reuniones de negocios		X		
Estudios de Mercado		X		X
Estudios y Publicaciones	X	X		
Servicios en Negocios Internacionales	X	X	X	X
Haciendo Negocios en Chile		X	X	X
Convenios	X		X	
Redes de contacto a nivel nacional a través de las cámaras de comercio y servicios regionales y de otras asociaciones especializadas.			X	
Contacto con Cámaras Nacionales de Comercio de múltiples países			X	
Horizonte PYME.			X	
Asesoría en Proyectos de Inversión.				X
Asesorías Comerciales.				X

ASPECTO A EVALUAR	FENALCO ANTIOQUIA	CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO	CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE CHILE	CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO CHILENA
Producción y organización de eventos empresariales.	X			X

Tabla 9: Comparación FENALCO ANTIOQUIA-Cámaras de Comercio Chilenas. Fuente: Elaboración Propia

Los servicios que se relacionan en la tabla 10 son los que FENALCO ANTIOQUIA podría adoptar para incorporar en el portafolio de beneficios para sus Afiliados:

CÁMARA DE COMERCIO	SERVICIOS A APLICAR
<i>Cámara de Comercio de Santiago (CCS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos empresariales. • Certificados digitales para firma electrónica • Búsqueda de contrapartes Comerciales • Organización de reuniones de negocios • Estudios de Mercado
<i>Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, CNC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de contacto a nivel nacional a través de las cámaras de comercio y servicios regionales y de otras asociaciones especializadas. • Contacto con Cámaras Nacionales de Comercio de múltiples países. • Horizonte PYME.
<i>Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en Proyectos de Inversión. • Asesorías Comerciales. • Estudios de Mercado. • Producción y organización de eventos empresariales. • Búsqueda de contrapartes Comerciales. • Organización de reuniones de negocios.

Tabla 10: Servicios aplicables a FENALCO ANTIOQUIA, Fuente: Elaboración propia.

Parte III

9. PROPUESTA DE RUTA DE SOLUCIÓN PARA FENALCO ANTIOQUIA:

El propósito de la Ruta de Solución es considerar los aspectos que pretenden fortalecer las situaciones que presentan debilidad, frente a los gremios empresariales de Chile. Un tema inicial que se propone para que FENALCO ANTIOQUIA logre implementar como proceso de mejora, es la solución de conflictos empresariales, Chile dentro de su estructura gremial tiene determinado este servicio, permitiendo la solución de controversias por medio de la conciliación, FENALCO ANTIOQUIA debe considerar esta opción para agilizar estos procesos que a veces resultan costosos y muy largos en el tiempo para dar solución a las diferencias comerciales.

De otro lado, está el avance del uso en las firmas digitales y el comercio electrónico. FENALCO ANTIOQUIA debe considerar capacitaciones para que la tecnología se implemente en los procesos, así como los gremios en Chile tiene avances en esta materia, se debe pensar que hoy en día, la implementación de estas herramientas tecnológicas son necesarias en los procesos del comercio tradicional, no hay duda que el Comercio Electrónico representa ya una porción significativa de la economía global, ofreciendo a las empresas grandes posibilidades para establecer su liderazgo en el mercado. Si las empresas no se integran a la red del Comercio Electrónico, quedarán rezagadas en el mercado por la falta de aprovechamiento oportuno de la tecnología avanzada y, cuando traten de incorporarse será demasiado tarde.

Otra de las soluciones propuestas para FENALCO ANTIOQUIA es considerar los estudios de mercados y reuniones empresariales. Los estudios de mercado, permiten a los Afiliados minimizar los riesgos para el ingreso de sus productos o servicios a otros países, logrando conocer mucho mejor los factores que se consideran pertinentes dentro de un análisis de mercado; de otro lado, realizar las ferias, eventos y negocios entre los gremios de Chile y Colombia puede ser el punto de partida para buscar una integración con los demás países de la región, cada uno puede utilizar esta estrategia para mostrar sus empresas en los diversos sectores de la economía.

9.1 Análisis del sector empresarial afiliado a FENALCO ANTIOQUIA:

Para FENALCO es fundamental identificar los sectores empresariales que tienen un impacto positivo en la economía, logrando que se fortalezcan para ser más competitivos analizando las fortalezas propias de estas empresas y permitiendo que sus productos y servicios lleguen a más países, con procesos eficientes y buscando la calidad en sus actividades productivas y de servicios.

La labor de los altos directivos y representantes de los gremios deben trabajar de forma conjunta, buscando una estrategia gana-gana, permitiendo aplicar diferentes programas que beneficien a las empresas, hoy las alianzas Estratégicas y el Benchmarking, logran desarrollar planes de corto y mediano plazo, llegando a encontrar unas condiciones favorables para el desarrollo de las actividades económicas de sus diversos sectores empresariales.

La otra labor pendiente para FENALCO es analizar sus sectores menos competitivos buscando integrar planes de mejoramiento, aplicando procesos eficientes; enfocados en reducir costos, segmentar bien el mercado y desarrollar de manera eficientes alianzas privadas en sectores productivos, que logren reactivar los sectores deprimidos, que pueden estar fallando en por falta de competitividad, por carencia de diversificación y adaptarse a los cambios del mercado.

Para concluir la ruta de soluciones propuesta puede estar enfocada en que los gremios de Chile y Colombia, puedan implementar estrategias de Benchmarking en sus procesos con los afiliados a cada gremio, el beneficio no solo será para los agremiados, sino que el cliente puede percibir todos los cambios positivos que logren adaptarse al entorno.

9.2 Estructuración del Equipo de Trabajo

Para llevar a cabo la implementación de los servicios aplicables a FENALCO ANTIOQUIA, la Federación debe asignar un equipo de trabajo para realizar un viaje a Chile a las Cámaras de Comercio analizadas, el cual estaría conformado por la Directora y un Gerente Sectorial, o por quién determine la Alta Dirección. Es importante mencionar, que dada la estructura organizacional de la Federación, no se conformará una nueva área o dirección para llevar a cabo dicha implementación, puesto que, lo que corresponde a relacionamiento a nivel nacional e internacional le corresponde a la Dirección Ejecutiva y Dirección Sectorial de FENALCO ANTIOQUIA.

Para realizar las visitas a las Cámaras de Comercio Chilenas, las personas asignadas deben prepararse acerca de la cultura Chilena y qué aspectos se deben tener en cuenta para realizar alianzas o convenios con las Cámaras de Comercio de dicho país.

Los lugares que se recomiendan visitar por parte de FENALCO ANTIOQUIA son:

CÁMARA DE COMERCIO EN CHILE	DATOS DE UBICACIÓN	OBJETIVO DE LA VISITA	RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO
Cámara de Comercio de Santiago (CCS)	Dirección: Monjitas #392. Teléfono: 56 2 2360 7000 Santiago – Chile	Identificar la oportunidad de implementar en la Federación los servicios de Solución de Conflictos Empresariales y Certificados Digitales para Firma Electrónica, de tal manera, que se ofrezcan en el portafolio de productos como otro beneficio de FENALCO ANTIOQUIA.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar las personas requeridas en las Cámaras de Comercio identificadas en Chile, con las cuales se realizará la implementación del Benchmarking. • Definir la planeación en cuanto a: cronograma de trabajo, visitas a las organizaciones elegidas, temas a tratar, tiempo de la implementación.
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, CNC	Dirección: Merced #230. Teléfono: 56 2 2 365 4000 Santiago – Chile	Establecer el relacionamiento a partir de las redes de contacto a nivel nacional a través de las cámaras de comercio y servicios regionales y de otras asociaciones especializadas, así como, la relación con Cámaras Nacionales de Comercio de múltiples países en las cuales hace presencia la CNC .	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el plan definido, dando cumplimiento al cronograma de visitas y objetivos definidos para cada una de ellas. • Consolidar la información obtenida a través de las visitas realizadas, y presentar a la Federación un reporte ejecutivo en el cual se evidencie la labor realizada y las posibles alianzas que FENALCO ANTIOQUIA

CÁMARA DE COMERCIO EN CHILE	DATOS DE UBICACIÓN	OBJETIVO DE LA VISITA	RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO
Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena	Dirección: Av. 19 No. 120 - 71 Of. 214B Teléfono 571 480 60 51 Bogotá - Colombia	Conocer la experiencia obtenida por la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena en la prestación del servicio de Asesoría en Proyectos de Inversión, Asesorías Comerciales, Estudios de Mercado, Producción y organización de eventos empresariales y Búsqueda de Contrapartes Comerciales, los cuales sirvan de referente para ser implementados en FENALCO ANTIOQUIA.	<p>puede realizar con las Cámaras de Comercio de Chile para el beneficio de sus Afiliados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la implementación de los convenios y/o alianzas con las Cámaras de Comercio de Chile, haciendo un control y seguimiento a las actividades planteadas. • Validar el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como, el beneficio obtenido para la Federación y sus Afiliados. • Retroalimentar permanentemente a la Alta Dirección sobre el avance y resultados obtenidos en cada una de las actividades definidas para la generación de las alianzas con las Cámaras de Comercio en Chile.

Tabla 11: Cámaras de Comercio a visitar por FENALCO ANTIOQUIA, Fuente: Elaboración propia

10. RECOMENDACIONES

El equipo consultor presenta las siguientes recomendaciones a FENALCO ANTIOQUIA:

- Establecer estrategias que permita a FENALCO ANTIOQUIA desarrollar alianzas con las Cámaras de Comercio de Chile para afianzar las relaciones y proponer convenios que fortalezcan el desarrollo empresarial de los afiliados a las Federación.
- FENALCO ANTIOQUIA debe definir qué productos y servicios pueden ser útiles para los sectores empresariales que gestiona, a través de la adopción de las mejores prácticas empresariales.
- Determinar para futuros estudios, un análisis sobre las normas de protección al consumidor entre los dos países, en este caso Colombia – Chile, que logre comparar la importancia y valoración que tiene el consumidor para los empresarios, y las ventajas y desventajas que presentan esas normas de protección al cliente.

- Desarrollar indicadores de gestión que logren medir la eficiencia y eficacia de las estrategias establecidas a partir del Benchmarking Internacional, para el análisis de la información brindada por las Cámaras entre los dos países.

11. CONCLUSIONES

- FENALCO ANTIOQUIA requiere ampliar su labor gremial hacia la exploración y tipificación de mejores prácticas por medio de organismos internacionales como pueden ser las Cámaras de Comercio, para este estudio de Chile.
- La desnacionalización de la economía chilena, amparada en un comercio abierto y un trato amigable a la inversión extranjera, ha consolidado y afianzado las finanzas de este país. Chile ofrece un atractivo mercado para la búsqueda de oportunidades de negocios para los colombianos.
- El desarrollo e internacionalización de la economía chilena dan muestra del fortalecimiento y despliegue del comercio en Colombia en diferentes sectores empresariales como los que en su labor gremial agrupa FENALCO ANTIOQUIA.
- La internacionalización del sector comercial permitirá la construcción de sólidas relaciones comerciales con países estratégicos en el contexto mundial.

12. COSTO DE LA APLICACIÓN

Los costos de la propuesta para la aplicación de los servicios identificados en el benchmarking realizado a las Cámaras de Comercio de Chile asciende a \$57.734.880.00, según se describe en la tabla 11, los cuales se discriminan en dos aspectos consultoría y viáticos.

- Consultoría: Tiene un valor de \$48.000.000.00 correspondiente al direccionamiento y acompañamiento por el equipo asesor en la identificación y

aplicación de los servicios que FENALCO ANTIOQUIA adoptaría en su portafolio de beneficios para sus afiliados.

- Viáticos: Corresponden a los gastos que el personal asignado por FENALCO ANTIOQUIA podrían incurrir por el viaje realizado a Chile y a Bogotá a las Cámaras de Comercio objeto de estudio.

ITEM	HORAS	VALOR	TOTAL
Consultoria			
Consultoría	400	\$ 120.000	\$ 48.000.000
Subtotal			\$ 48.000.000
Viáticos			
Tiquetes aéreos (Dos personas, ida y vuelta)		\$ 2.227.440	\$ 4.454.880
Traslado al aeropuerto		\$ 240.000	\$ 480.000
Alimentación		\$ 1.600.000	\$ 3.200.000
Desplazamientos varios		\$ 800.000	\$ 1.600.000
Subtotal			\$ 9.734.880
Total			\$ 57.734.880

Tabla 12: Costos de la aplicación, Fuente: Elaboración propia

13. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

FENALCO ANTIOQUIA, Historia y Lineamientos Estratégicos, recuperado el 03 de marzo de 2014 de: <http://www.fenalcoantioquia.com/servlets/StartServlet>

Sitio Oficial de Turismo de Chile, recuperado el 10 de diciembre de 2014.

<http://chile.travel/blog/cochrane-un-tesoro-de-la-patagonia/?gclid=CLmP0eLqpMMCFcxQ7AodoQYAfg>

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, recuperado el 10 de diciembre de 2014.

http://www.ine.cl/canales/corporativo/index_corporativo.php

Chiavenato, I (2014), Introducción a la Teoría General de la Administración (Octava Edición). México: Mc Graw Hill.

CONFECÁMARAS, Red de Cámaras de Comercio, Funciones de las Cámaras de Comercio, recuperado el 01 de diciembre de 2014.

<http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

UNIDERECHO, Derecho al buen nombre, un derecho inalienable, publicado el 07 de diciembre de 2007, recuperado el 07 de diciembre de 2014.

http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Derechos-Humanos_2_1496.html

COLOMBIA DIGITAL, ABC para proteger los datos personales, Ley 1581 de 2012
Decreto 1377 de 2013, recuperado el 07 de diciembre de 2014.

<http://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/5543-abc-para-proteger-los-datos-personales-ley-1581-de-2012-decreto-1377-de-2013.html>

DEFINICIÓN.DE, Habeas Data, recuperado el 07 de diciembre de 2014.

<http://definicion.de/habeas-data/>

FENALCO PRESIDENCIA, Bitácora Económica Mes de Septiembre de 2014, recuperado
el 07 de diciembre de 2014.

http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/BITACORA%20SEPTIEMBRE_0.pdf

EY Buildin a Better a Working Word, Seis tendencias globales definen el mundo de los
negocios, recuperado el 07 de diciembre de 2014.

<http://www.ey.com/CO/es/Issues/Business-environment/Seis-tendencias-globales-definen-el-mundo-de-los-negocios---Los-mercados-emergentes-aumentan-su-poder-global>

Cámara de Comercio Colombo Chilena, Oportunidades Comerciales, recuperado el 10 de
diciembre de 2014.

<http://www.colombochilena.com/oportunidades-comerciales/contexto-comercial/>

PROCOLOMBIA, Exportaciones, Turismo, Inversión Marca País, Cartilla Abecé del TLC Colombia-Chile 2012, recuperado el 21 de enero de 2015.

http://www.procolombia.co/sites/default/files/Cartilla_CHILE_0.pdf

Cámara de Comercio de Santiago (CCS), Nuestra Institución, recuperado el 10 de diciembre de 2014: <http://www.ccs.cl/>

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, Acerca del CNC, recuperado el 10 de diciembre de 2014: <http://www.cnc.cl/>

PROMÉXICO Inversión y Comercio, Qué es la Internacionalización, recuperado el 21 de enero de 2015.

<http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>

KNOOW.NET, Definición de Alianza, recuperado el 28 de enero de 2015:

<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/alianzaestrategica.htm>

DEFINICIÓN.DE, Convenio, recuperado el 28 de enero de 2015

<http://definicion.de/convenio/>

BANCO REPUBLICA. Glosario Económico, Definición de Indicador, recuperado el 28 de enero de 2015.

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo37.htm>

SIGNIFICADOS.COM, Definición de Organización, recuperado el 28 de enero de 2015.

<http://www.significados.com/organizacion/>

ECONOMIA.COM, Definición PIB, recuperado el 28 de enero de 2015.

http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

DEFINICIÓN.DE, Planeación Estratégica, recuperado el 28 de enero de 2015

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

ANEXO 1: ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO SEGÚN MODELOS: KAST & ROSENZWEIG, COLLERETTE & SCHNEIDER

FENALCO ANTIOQUIA con el objetivo de fortalecer la competitividad y ampliar la oferta de productos y servicios que ofrece a sus Afiliados tomando como referente Cámaras de Comercio a nivel internacional, ha autorizado realizar la siguiente entrevista para identificar diferentes aspectos internos, externos y del entorno.

En su condición de personal Directivo o Administrativo de la Federación, les solicitamos por favor nos responda las siguientes preguntas, las cuales aportaran valiosamente al cumplimiento del objetivo establecido.

DATOS BÁSICOS	
Nombre:	
Cargo:	Dependencia:
Fechas de diligenciamiento:	

A continuación encontrará una serie de preguntas, por favor responder de manera clara, concreta y objetiva.

SUBSISTEMA RAZÓN DE SER
1. Cuál es el objeto social de FENALCO ANTIOQUIA?
2. A qué apunta la Misión de la Federación?
3. Cómo se visualiza FENALCO ANTIOQUIA en el largo plazo?

4. Qué hace que FENALCO ANTIOQUIA sea el gremio líder en Colombia?
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL
1. Cómo está definida la estructura organizacional?
2. Cuéntenos como se comunican las responsabilidades y resultados que debe cumplir?
3. Existe algún formato que contenga sus responsabilidades y resultados?
4.Cuál es su opinión frente a la internacionalización que ha realizado FENALCO ANTIOQUIA?
SUBSISTEMA PSICOSOCIAL
1. Cual área en la Federación se orienta al crecimiento y desarrollo de los colaboradores?
2. Qué tipo de actividades se realizan para fortalecer las competencias de los empleados?
3. Los colaboradores tienen proyección hacia el futuro?, Por qué?

SUBSISTEMA TECNOLÓGICO
1. Qué hace FENALCO ANTIOQUIA en lo referente a la tecnología, dado el impacto que tiene en los servicios que ofrece a sus Afiliados?
2. Como garantiza la prestación del servicio a nivel tecnológico para sus Afiliados?
3. Como visualiza a FENALCO ANTIOQUIA comparado con otras entidades del medio?
SUBSISTEMA DE GESTIÓN
1. Cuenta FENALCO ANTIOQUIA con algún tipo de certificado de Calidad?, Cuál?
2. Que le ha favorecido a la Federación implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?
3. Cómo se integran las directrices del Sistema de Calidad con la Planeación Estratégica?
4. Qué proceso se encarga del seguimiento y control a lo definido en la Planeación Estratégica?
5. Qué sistema de medición y seguimiento se utiliza en FENALCO ANTIOQUIA?
MACRO ENTORNO

1. Cuál es la diferencia entre FENALCO ANTIOQUIA y sus competidores?
2. Qué figura de clientelas posee FENALCO ANTIOQUIA?
3. Cómo se segmentan los comerciantes que se afilian a la Federación?
4. Que clasificación de proveedores tiene FENALCO ANTIOQUIA?
5. Cómo es regulado FENALCO ANTIOQUIA?
6. Qué reglamentaciones y leyes impactan en el desarrollo de las actividades propias de la Federación?
7. Mencione que tendencias internacionales pueden impactar en FENALCO ANTIOQUIA?