



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2015”.**

**AUTORAS:**

**ANABEL ROXANA ZORRILLA RIVERA**

**MARÍA CUMANDÁ SÁNCHEZ CALAMA**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación es un “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2015”, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial ha sido desarrollada por las Srtas. ANABEL ROXANA ZORRILLA RIVERA Y MARÍA CUMANDÁ SÁNCHEZ CALAMA, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Milton Eduardo Guillín Nuñez.

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

.....  
Ing. Lilian Patricia Cáceres Ruiz

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, ANABEL R. ZORRILLA RIVERA Y MARÍA C. SÁNCHEZ CALAMA, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Marketing, carrera Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que el trabajo de titulación que presentamos es auténtico y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**ANABEL ZORRILLA RIVERA**

**MARÍA SÁNCHEZ CALAMA**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedico en primer lugar a nuestro Señor Todo Poderoso quien en los momentos más difícil de mi vida nunca me ha desamparado.

A mis padres Carlos y Solanda, quienes han velado por mí siendo mi apoyo en todo momento, mi pilar fundamental y mayor inspiración para dar un paso más en mi vida, sin duda los amo con todas fuerzas de mi corazón.

A mis hermanas Gemelas Sandy y Diana y a mi hermano Rubén y a mi amiga Jessenia por estar conmigo y apoyándome siempre, los quiero mucho. Sin duda a la persona que estuvieron conmigo, justamente en días grises mi amiga Jomaira Ortega, por su apoyo incondicional, con todo mi cariño.

**Gracias por todo, los amo**

**Anabel Roxana Zorrilla Rivera**

A Dios por permitirme cumplir con este sueño tan anhelado, quien supo guiarme por el buen camino, darme la fuerza para seguir adelante y no dejarme vencer por los problemas que se me presentaron, por poner en mi vida y mi camino a personas tan maravillosas y por bendecirme con los padres que tengo, de los que me siento infinitamente orgullosa.

**María Cumandá Sánchez Calama**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer a lugar Dios por permitirme aun estar con vida, por dame fuerzas para cumplir con este sueño.

A mis Padres y mis hermanas por brindarme su apoyo absoluto durante mi carrera, por tener paciencia, y gracias infinitamente por el sacrificio que hicieron por mí.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing, por abrirme sus puertas para cumplir con uno de mis sueños, ser Ingeniera.

Al Presidente de Cámara de Comercio de Riobamba “Sr Delfín Córdova” por facilitarnos la información necesaria para cumplir y aprender como un peldaño más en nuestra carrera.

A mi director de la tesis Ing. Milton Güillín, a la Ing. Lilian Cáceres miembro del tribunal de tesis, que son sus enseñanzas nos guiaron para la realización de la tesis.

### **Anabel Roxana Zorrilla Rivera**

Como prioridad en mi vida le agradezco a Dios por su infinito amor, por toda la fortaleza que me ha dado para soportar momentos difíciles, por ser siempre mi guía y sobre todo por permitirme cumplir una de mis metas en la vida; él es la razón por la que nunca me permitiré rendirme, él es quien me impulsa a seguir adelante.

A mis padres Edgar, Elvia y mis hermanos por todo el apoyo que me dieron en mi etapa universitaria, por los valores que me enseñaron para que sea una persona de bien, por sus consejos y por haber dedicado su vida para que yo tuviera un mejor futuro.

A mi amiga Anabel que ha compartido su sincera amistad desde hace casi 6 años cuando empezamos los estudios superiores, por ser la persona que me ha apoyado en la realización de la tesis de titulación, por su paciencia y por haber compartido conmigo en las buenas y las malas.

Al ing. Milton Guillin por habernos guiado para la realización de la tesis, por toda su paciencia y dedicación, así como también sus exigencias para entregar un excelente trabajo de investigación.

### **María Cumandá Sánchez Calama**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de figuras .....	xi
Índice de tablas .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary.....	xi
ii	
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.2.1. Antecedentes de la empresa.....	29
2.2.2 Reseña histórica.....	32
2.2.3. Misión.....	34
2.2.4 Visión.....	34
2.2.5 Valores corporativos.....	34

2.2.6	Ubicación geográfica:.....	35
2.2.7	Servicios que presta la Cámara de Comercio de Riobamba.....	36
2.2.8	Organigrama funcional.....	41
2.3.	<b>HIPÓTESIS</b> .....	44
2.3.1	Hipótesis General.....	44
2.4.	<b>VARIABLES DE ESTUDIO</b> .....	44
2.4.1.	Variable Dependiente.....	44
2.4.2.	Variable Independiente.....	44
	<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	45
3.1.	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	45
3.1.1	Modalidad.....	45
3.2	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	45
3.3	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....	46
3.3.1.	Población y muestra.....	46
3.4	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....	46
3.4.1	Métodos.....	46
3.4.2	Técnicas.....	47
3.4.3	Instrumentos.....	47
3.5	<b>RESULTADOS</b> .....	48
3.6.	<b>VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER</b> .....	49
3.6.1.	Objetivo del estudio de mercado.....	49
3.6.2.	Objetivo general.....	49
3.6.2.2.	Objetivos específicos.....	49
3.6.1.2.	Entrevista dirigida al presidente de la cámara de comercio de riobamba.....	50
3.6.1.3	Presentación y análisis de datos.....	52
	<b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....	74
4.1	<b>IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA</b> .....	76
4.2	<b>CONTENIDO DE LA PROPUESTA</b> .....	76
4.2.1	Proceso de gestión estratégica.....	76
4.2.2	Planificación Estratégica.....	78
4.2.2.1	Preparación para el proceso de Gestión Estratégica.....	78
4.3.	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO O ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	85
4.3.1	Macro ambiente externo.....	85
4.3.2	Microambiente Externo, Ambiente Operativo o Competitivo.....	90

4.3.3	Ambiente interno.....	92
4.4	MATRIZ DE RESUMEN FODA.....	98
4.4.1	Matriz de ponderación de impactos.....	100
4.4.2	Matrices de priorización de aspectos estratégicos.....	103
4.4.3	Matrices de acción.....	107
4.5	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	137
4.5.1	Perspectivas para la Cámara de Comercio de Riobamba.....	138
4.5.2	Impulsadores Claves del Desempeño.....	139
4.5.3	Propósitos u Objetivos Estratégicos.....	140
4.6	Mapa estratégico.....	142
	CONCLUSIONES.....	144
	RECOMENDACIONES.....	145
	BIBLIOGRAFÍA.....	146
	ANEXOS.....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Planificación estratégica vs gestión estratégica.....	12
Gráfico N° 2: Fase de la administración.....	19
Gráfico N° 3: Principios y etapas del proceso administrativo.....	20
Gráfico N° 4: Análisis del entorno general.....	22
Gráfico N° 5: Esquema de las cinco fuerzas de Porter.....	25
Gráfico N° 6: Estructura orgánica de la Cámara de COmercio de Riobamba.....	39
Gráfico N° 7: Tiempo de afiliación.....	52
Gráfico N° 8: Servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	53
Gráfico N° 9: Servicios que ha utilizado.....	54
Gráfico N° 10: Valoración de los servicios.....	55
Gráfico N° 11: Tiempo de espera.....	56
Gráfico N° 12: Boletín informativo.....	57
Gráfico N° 13: Medios publicitarios.....	58
Gráfico N° 14: Los beneficios satisface sus expectativas.....	59
Gráfico N° 15: Seminarios de su interés.....	60
Gráfico N° 16: Servicios que le gustaría que la Cámara de Comercio de Riobamba implemente.....	61
Gráfico N° 17: Costos de los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	62
Gráfico N° 18: Comunicación y solución de conflictos.....	63
Gráfico N° 19: Resoluciones con informadas de forma oportuna.....	64
Gráfico N° 20: Conocimiento del reglamento interno.....	65
Gráfico N° 21: Historial de éxito de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	66
Gráfico N° 22: Gestión de la dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	67
Gráfico N° 23: Programas de capacitación.....	68
Gráfico N° 24: Sistema de valoración de rendimiento.....	69
Gráfico N° 25: Cumplimiento de objetivos.....	70
Gráfico N° 26: Capacidad de reemplazar.....	71
Gráfico N° 27: Tecnología.....	72
Gráfico N° 28: Satisfacción en su lugar de trabajo.....	73
Gráfico N° 29: Rangos de decisión sobre la necesidad de un modelo de gestión estratégica.....	79
Gráfico N° 30: Matriz de participantes por fase del proceso de gestión estratégica....	80

Gráfico N° 31: Variables de la cámara de comercio de riobamba.....	84
Gráfico N° 32: Representación gráfica del problema.....	85
Gráfico N° 33: Resumen del análisis del macro- ambiente externo.....	86
Gráfico N° 34: Resumen del análisis para el micro- ambiente externo.....	91
Gráfico N° 35: Resumen del análisis interno.....	92
Gráfico N° 36: Personal de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	96
Gráfico N° 37: Matriz FODA.....	99
Gráfico N° 38: Matriz de la ponderación de impactos.....	101
Gráfico N° 39: Matriz EFE.....	104
Gráfico N° 40: Matriz de evaluación de los factores interno.....	105
Gráfico N° 41: Matriz de áreas de ofensiva estratégica “FO”.....	107
Gráfico N° 42: Síntesis de la matriz estratégica “FO”.....	108
Gráfico N° 43: Matriz áreas estratégica “FA”.....	109
Gráfico N° 44: Síntesis de la matriz estratégica “FA”.....	110
Gráfico N° 45: Matriz de áreas de mejoramiento estratégica “DO”.....	111
Gráfico N° 46: Síntesis de la matriz estratégica “DO”.....	112
Gráfico N° 47: Matriz áreas de defensivas estratégica “DA”.....	113
Gráfico N° 48: Síntesis de la matriz estratégica “DA”.....	114
Gráfico N° 49: Áreas de priorización estratégica.....	115
Gráfico N° 50: Áreas de priorización estratégica.....	117
Gráfico N° 51: Áreas de priorización estratégica.....	118
Gráfico N° 52: Identificación pre- objetivos.....	118
Gráfico N° 53: Priorización pre- objetivos.....	121
Gráfico N° 54: Matriz de factibilidad de impacto.....	135.
Gráfico N° 55: Formulación de la misión de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	126
Gráfico N° 56: Formulación de la visión de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	127
Gráfico N° 57: Formulación de valores institucionales.....	128
Gráfico N° 58: Formulación de principios institucionales.....	130
Gráfico N° 59: Organigrama estructural propuesto para la Cámara de Comercio de Riobamba.....	131
Gráfico N° 60: Organigrama funcional propuesto para la cámara de Comercio de Riobamba.....	132

Gráfico N° 61: Impulsadores de clave del desempeño.....	139
Gráfico N° 62: Estrategia financiera.....	140
Gráfico N° 63: Estrategia clientes.....	140
Gráfico N° 64: Estrategia de procesos internos.....	141
Gráfico N° 65: Estrategia de aprendizaje y crecimiento.....	142
Gráfico N° 66: Mapa estratégico.....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Niveles y estructura de la gestión.....	8
Figura N° 2: Análisis de la cadena de valor.....	27
Figura N° 3: Ciudad de riobamba.....	33
Figura N° 4: Ciudad de riobamba.....	33
Figura N° 5: Dirección macro de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	35
Figura N° 6: Dirección micro de la cámara de comercio de riobamba.....	35
Figura N° 7: Tarjeta V.I.P.....	36
Figura N° 8: Reunión en el auditorio de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	37
Figura N° 9: Centro de información. comercial y turística.....	38
Figura N° 10: Proceso del modelo de gestión propuesta para la Cámara de Comercio de Riobamba.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tiempo de afiliación.....	52
Tabla N° 2: Servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	53
Tabla N° 3: Servicios que ha utilizado.....	54
Tabla N° 4: Valoración de los servicios.....	55
Tabla N° 5: Tiempo de espera.....	56
Tabla N° 6: Boletín informativo.....	57
Tabla N° 7: Medios publicitarios.....	58
Tabla N° 8: Los beneficios satisface sus expectativas.....	59
Tabla N° 9: Seminarios de sus interés.....	60
Tabla N° 10: Servicios que le gustaría que la Cámara de Comercio de Riobamba implemente.....	61
Tabla N° 11: Costos de los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	62
Tabla N° 12: Comunicación y solución de conflictos.....	63
Tabla N° 13: Resolución son informadas de forma oportuna.....	64
Tabla N° 14: Conocimiento del reglamento interno.....	65
Tabla N° 15: Historial del éxito en la Cámara de Comercio de Riobamba.....	66
Tabla N° 16: Gestión de la dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	67
Tabla N° 17: Programas de capacitación.....	68
Tabla N° 18: Sistema de valoración de rendimiento.....	69
Tabla N° 19: Cumplimiento de objetivos.....	70
Tabla N° 20: Capacidad de reemplazar.....	71
Tabla N° 21: Tecnología.....	72
Tabla N° 22: Satisfacción en su lugar de trabajo.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos N° 1: Entrevista.....	151
Anexos N° 2: Encuesta a los Clientes Externos.....	153
Anexos N° 3: Encuesta a los Clientes Internos.....	155
Anexos N° 4: Cuestionario para de definir la necesidad de un proceso de Gestión Estratégica.....	157
Anexos N° 5: Cuestionario Individual Preliminar.....	159

## RESUMEN EJECUTIVO

El diseño del modelo de Gestión Estratégica para el mejoramiento de los procesos administrativos en la Cámara de Comercio de Riobamba, permitirá identificar las medidas claves, metas y cuáles serán los medios indispensables para lograr el cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias establecidas de esta manera permitirá a la Institución cumplir con el fin para el cual fue creada; para este proceso se desarrolló en primer lugar un análisis situacional de la Institución, mediante la información de su ambiente interno y externo, se logró la implantación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esta variable fue punto clave para el desarrollo de la matriz FODA en donde se definieron las áreas de mejoramiento y respuesta estratégica para finalmente plantear objetivos estratégicos, también permitió construir el direccionamiento estratégico de la Institución de tal manera en la filosofía Institucional se sugieren ciertos aspectos significativos. Se construyó impulsores claves de desempeño para los aspectos: financieros, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Se concluye que la situación de la Cámara de Comercio de Riobamba presenta factores importantes a ser tomados en cuenta como son: fortalezas con mayor relevancia son su infraestructura física, ubicación estratégica y las aportaciones accesibles; debilidades como la falta de comunicación, motivación al personal nula, falta de uso de herramientas electrónicas y acceso a recursos limitados; oportunidades potenciales como el crecimiento del sector empresarial, alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicio; y, por último se detecta amenazas como la poca cultura de asociarse y la crisis económica del país.

Se recomienda socializar los resultados del análisis situacional de la Cámara y sus respectivas estrategias para el mejor desempeño de las labores administrativas, de esta manera tomar decisiones óptimas y a la brevedad posible. La Cámara deberá incentivar al personal sobre la importancia de la filosofía empresarial a través de reuniones periódicas; de igual forma aplicar el mapa estratégico diseñado, a fin de lograr una adecuada gestión llevando un reglamento interno actualizado.

**Palabras clave:** modelo de gestión, gestión estratégica, proceso administrativo.

## SUMMARY

The design model of strategic management for the improvement of administrative processes in the Riobamba Commerce Chamber , will identify the code measures, goals and which are necessary to achieve compliance goals through strategies established in this way, It will allow to the institution in order to fulfill the purpose for which it was created; for this process, first it was developed an Institutional situational analysis, through its internal and external information we accomplish the strengths, weaknesses, opportunities and threats implementation, this variable was the code point for the development of the FODA matrix areas, where it was improvement and strategic response to finally raise strategic objectives were defined, it also allowed to build the strategic direction of the institution so in certain significant respects Institutional philosophy suggested. Performance boosters built some aspects in order to: financial, customer, internal processes and learning.

It is concluded that Riobamba Commerce Chamber situation presents important factors to be considered such as: most important strengths are its physical infrastructure, strategic location and affordable contributions; weaknesses such as lack of communication, no personal motivation, lack of use of electronic tools and access to limited resources; potential opportunities like public sector growth , strategic alliances with service companies; and finally it is detected threats such us little culture to associate and the country's economic crisis .

We recommend share the results of the situational analysis of the Commerce Chamber and its respective strategies to improve the performance of administrative tasks, so make optimal decisions as soon as possible. The Commerce Chamber must encourage staff about the importance of corporate philosophy through regular meetings; likewise it implements the strategic map designed in order to achieve adequate management carrying a current rules.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración ha sufrido durante los últimos años transformaciones que conllevan a la ampliación, diversificación y complejidad, creciente de ésta, ha vulnerado severamente su capacidad de gestión organizacional, planteando nuevos enfoques de gestión en aspectos: formulación de políticas, compatibilización de los diferentes programas y servicios, definición y estructuración de los instrumentos de planificación, ejecución, control.

Las empresas han entrado a un trabajo exigente, realizar estudios del entorno, de las diferentes teorías de desarrollo y modelos de gestión. Este hecho ha llevado a las empresas a innovar y cambiar la forma de funcionar su negocio. Igualmente, ha servido para impulsar la búsqueda de formas más eficientes y efectivas de prestar servicios y de ser competitivas aprovechando las nuevas tecnologías para automatizar al máximo, gestionar y mejorar los procesos de negocio. Y es que en este entorno tan competitivo, la mera formulación de la estrategia ya no es suficiente, también es esencial diseñar y mejorar adecuadamente los procesos para implantar dicha estrategia con eficacia.

En esa consideración, la organización moderna recomienda que para que las instituciones sean más eficientes y menos burocráticas deben transformarse guiándose en los procesos y productos por tanto es necesario definir en la estructura los procesos macros, micros, de apoyo, de gestión, operacionales, de asesoría, los puestos y perfiles de acuerdo al cargo que van a desarrollar.

Estos aspectos son los que motivan el diseño de una metodología particularmente estructurada para la Cámara de Comercio en reconocimiento a la importancia que tiene la gestión estratégica de negocio, y en que este caso, permita a la Cámara de Comercio ubicar el norte en su brújula, potenciar sus servicios y enfocar sus esfuerzos para satisfacer a los socios; y contar con un proceso formal de gestión estratégica de negocio, explicando sus componentes y resaltando las ventajas de tenerlo, en comparación con el hecho de seguir un procedimiento empírico.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

Aproximadamente 21 Cámaras de Comercio operan en el país, según documentos encontrados en la web (las cámaras de comercio de Ecuador y la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador) revelan que ya existe una oficina que al parecer es el centro de la organización de los comerciantes de la época, cuya finalidad es poder defender y promover sus propios derechos como tales.

Esto demuestra que no sólo la actividad comercial es lo que le interesa a cada persona que ejerce el comercio, sino que además existe una gran preocupación por organizarse e impulsar su actividad comercial a través de un organismo representativo con adecuada administración estratégica, lo que en la actualidad se traduciría lo que es la Cámara de Comercio como Asociación o Institución que a nivel local, provincial, nacional o internacional, agrupa a los comerciantes (sean importadores, exportadores, industriales, mayorista, minoristas, etc.) con el objeto de proteger sus intereses, mejorar sus actividades comerciales sobre la base de la mutua cooperación y promover su prosperidad, así como también la de la comunidad en la cual se halla asentada.

Toda institución debe saber cuál es el rol que le toca cumplir en la sociedad dentro del marco del servicio que brindará, siendo así la Cámara de Comercio como entidad jurídica deberá tener una misión que satisfaga sus expectativas y la de cada uno de los miembros de la comunidad.

La Cámara de Comercio está llamada, por su naturaleza, por su historia, y por sus estatutos, a ser un referente social e institucional. Para ello, no sólo debe ser de excelencia su servicio; tiene que tener acciones que se acerquen a ese objetivo finalista que es ofrecer a la sociedad caminos y conductas dirigidas al progreso económico; al progreso comercial y empresarial.

Acercarnos a la cultura empresarial del mundo, a los esquemas de gestión de la innovación empresarial, a la innovación comercial. En definitiva, la adecuación de la vida económica a los tiempos presentes y venideros.

Como referencia podemos tomar las principales Cámaras de comercio en el país, entre ellas podemos nombrar a la Cámara de comercio de Quito, la Cámara de comercio de Guayaquil y la Cámara de comercio de Cuenca, que sin duda han tenido un gran aporte para cada una de sus provincias en cuanto al sector empresarial, se han manejado con una

excelente gestión administrativa, lo que hoy en día les hace instituciones nombradas y respetadas a nivel nacional. Esto es un claro ejemplo que demuestra que la administración basada en la estrategia da como resultado la prosperidad de los pueblos.

Es importante mencionar que la provincia de Chimborazo tiene un importante sector productivo empresarial que nos es muy bien aprovechado por entes administrativos y gobiernos sectoriales, los mismos que no brindan el apoyo suficiente para engrandecer y prosperar como provincia, haciendo que los empresarios busquen inmigrar a las grandes ciudades e inviertan para engrandecer otras ciudades, minimizando la productividad y utilidad de los chimboracenses.

Para la Cámara de Comercio de Riobamba el no contar con una adecuada administración a raíz de la ausencia de un modelo de gestión estratégica, ha dado como resultado una incorrecta gestión administrativa, una toma de decisiones empírica por parte de la gerencia, los departamentos que forman parte de la institución sin control y sin funciones establecidas para cada uno de ellos, los procesos que se llevan a cabo para determinar beneficios y nuevos productos son notablemente lentos generando insatisfacción en los socios y por ende haciéndose cada vez más evidente un servicio deficiente, no cuenta con una misión ni visión establecidas, quedando en el aire la razón de ser de la institución así como también sus objetivos y metas, esto genera que nuevas empresas no conozcan ni se interesen por formar parte de la misma, todos y cada uno de los factores de riesgo para la institución deben ser tomados en cuenta de forma oportuna frente a un entorno cada vez más exigente, ya que una incompleta gestión administrativa genera mala imagen corporativa, un crecimiento lento y poco atractivo para que los socios participen activamente y exista interés por parte de otras empresas en afiliarse

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Modelo de Gestión Estratégica permitirá mejorar los procesos administrativos, para conseguir los objetivos deseados, alcanzar mejores resultados y a la vez la optimización de los recursos en la Cámara de Comercio de Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El presente trabajo de investigación se desarrollará en las instalaciones de la “CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2015”, con dirección participativo en las diferentes áreas administrativas, buscando fortalecer el desarrollo de sus integrantes y consolidar el posicionamiento de la empresa en el mercado local y

nacional. La misma que se encuentra ubicada en las calles Primera Constituyente 25-36 y España.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las nuevas generaciones empresariales gozan de ya no tener fronteras comerciales, observamos también que la cultura empresarial puede acceder a nuevas oportunidades, pero hay que tener en cuenta que las empresas y organizaciones en general se enfrentan a una alta presencia competitiva a nivel global, debido a que los factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales se encuentran en constante cambio y mejora continua, así como las exigencias de los usuarios y clientes son cada vez más complejas.

Hoy en día es fundamental para toda organización realizar una planificación estratégica para mejorar las gestiones administrativas garantizando el logro de sus metas y objetivos, tomar correctivos en caso de ser necesarios y hacer uso eficiente de los recursos, beneficiando de manera efectiva a todos sus socios, satisfaciendo las necesidades existentes en todas las empresas afiliadas.

El manejar un modelo de gestión estratégico adecuado debe ser considerado por las empresas comerciales, como herramientas de dirección o ejes principales o trascendentales para tomar decisiones acertadas y oportunas.

A través de esta investigación nos permitirá determinar las causas de su mala gestión y debilidades, conocer cuáles son sus amenazas más próximas y detectar en forma precisa y a tiempo las oportunidades que el mercado le está ofreciendo, una vez que se logre reconocer todas sus fortalezas para hacer uso de ellas al aplicar técnicas y herramientas gerenciales que contribuyan a la toma de decisiones y la adopción de estrategias adecuadas que se transformarán en los lineamientos de la organización deberá seguir en forma exacta para no perder el rumbo de la alta eficiencia en sus actividades, de esta manera le permita llevar a cabo una buena labor, un correcto desempeño y funcionamiento organizacional, y por consiguiente, logre una estabilidad empresarial.

El valioso aporte de esta investigación consiste en que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo económico de la Cámara de Comercio de Riobamba, siempre y cuando la entidad adopte este modelo como marco de referencia para reestructurar la identidad corporativa y mejorar su gestión, tomando en cuenta cada uno de los procesos de gestión estratégica que se desarrollan en el modelo propuesto.

Esta investigación será factible y viable, ya que se cuenta con el apoyo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, un tutor quién encaminará las acciones para poner en práctica los conocimientos adquiridos, de igual manera se contará con el apoyo de la

Cámara de Comercio de Riobamba que facilitará la información y el acceso a las instalaciones necesarias.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión estratégica para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Cámara de Comercio de Riobamba periodo 2015.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico para mejorar el Modelo de Gestión Estratégica a través de un análisis macro y micro entorno.
- Fundamentar científicamente el Modelo de Gestión Estratégica en la Cámara de Comercio de Riobamba periodo 2015.
- Elaborar un mapa de Gestión Estratégica para mejorar las gestiones y estrategias de la Cámara de Comercio de Riobamba periodo 2015.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

##### **LA GESTIÓN**

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. RUBIO DOMÍNGUEZ Pedro, (2006). *"Introducción a la gestión empresarial"*, primera edición, España; pág. 23

##### **MODELO GESTIÓN EMPRESARIAL**

Todas las empresas buscan ser cada día más competitivas, obtener mayores utilidades es por eso que existen muchas técnicas que les permiten mejorar y crear un punto de diferenciación entre la competencia, esto básicamente radica en la forma de organizar o la adecuada gestión que apliquen para sobresalir y ser eficientes en un mundo con mayores retos y desafíos. Es por esas razones que muchos autores planten y publican la manera adecuada de llevar la gestión de una empresa para conseguir óptimos resultados.

Es así que el autor HABERKORN define al Modelo de Gestión empresarial como “El proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo” HABERKORN Ernesto, (2003), *Gestión Empresarial*, Primera edición, Sao Paulo; págs. 43.

Menciona que la gestión funciona a través de las personas o que depende de ellas, es decir que radica en la capacidad de organización que tengan para poder llegar a obtener los resultados buscados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

##### **FUNCIONES DE LA GESTIÓN**

Según Ernesto la gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones que son:

**a. Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos

**b. Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto

**c. Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.

### **FINALIDADES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas. HABERKORN Ernesto, (2003), *Gestión Empresarial*, Primera edición, Sao Paulo; págs. 43-44

### **HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN**

López y Ruiz consideran que la gestión empresarial se basa en 4 herramientas principales:

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

A continuación se describen brevemente cada una de las anteriores herramientas, para su fácil comprensión y asimilación:

**Plan de negocios:** Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

**Estructura del negocio:** La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos

y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.

Contabilidad: El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

Lista de comprobación: Esta herramienta elaborada en forma de cuestionario por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa es una guía, que sirve para ayudarle a preparar un plan de negocios completo y para determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades. CANELA LÓPEZ José Ruiz, (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*, Sexta edición, Madrid, pág.76.

### **CONTROL DE LA GESTIÓN**

"La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad (HABERKONS, 2003, pág. 45)

La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados.

El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:

- Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
- Preparación del personal para que trabaje con eficacia
- Identificar y corregir impactos de cambios sociales. MALLO Carlos, MELJEM Sylvia, JIMÉNEZ Carlos, (2000), *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*, Primera edición, España; pág. 25

### **NIVELES Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN**

Como todo en la vida, la organización empresarial es jerárquica, basada en niveles superiores e inferiores.

**Figura N° 1: NIVELES Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN**



**Fuente:** Fundamentos de marketing

**Autor:** (Kotler, 1996)

Que la empresa está estructurada de esa manera no es solamente casualidad, trae consigo ventajas y desventajas, que se describen a continuación:

#### Ventajas

- Áreas de actividad y/o responsabilidad claramente definidas de quien dimanen directrices concretas.
- Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- En la mayoría de los casos produce un alto nivel de lealtad y cohesión.
- Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.

#### Inconvenientes

- Se puede fomentar una actitud "ellos /nosotros" que limita la formación de equipos.
- Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la dirección.
- Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
- Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad. KOTLER Philip, (2003). *"Fundamentos de marketing"* Sexta edición, México; pág. 33

## **CAMPO DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN**

Según (RACHMAN & MESCON, 2004) los nuevos mercados exigen mayor competitividad así como la capacidad que tengan las empresas de ser flexibles y adaptarse a los cambios actuales, el ciclo de los productos nuevos en el mercado son cada vez más cortos todo depende del nivel de satisfacción que proporcionen a los clientes. “La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio”. Pág. 325

## **DESAFÍOS DE LA GESTIÓN**

Según (HABERKONS, 2003) “La gestión, en toda organización, requiere adecuarse al carácter del trabajo. Uno de sus objetivos principales es conducir los esfuerzos que realizan sus trabajadores en pos de los objetivos de la organización. Su éxito, por tanto, depende de su capacidad para lograr los niveles más altos de productividad, de manera que sus empleados rindan de acuerdo a sus reales potenciales de desempeño. Durante las últimas décadas, se han producido importantes cambios en el carácter del trabajo si cambios correspondientes en las modalidades de gestión”.

En este aspecto se refiere a que muchos de los ejes preponderantes en el trabajo de eras pasadas se basaba en la labor manual de los trabajadores es decir mientras más hacían sus empleados era más productiva la empresa. El cambio consiste en que se reemplazó el trabajo manual y se dio más valor al trabajo no manual es decir el intelectual o de conocimiento es así que mientras más creativo sea el trabajador la empresa obtiene mayor competitividad. Aquí radica la importancia de la adecuada gestión empresarial.

“Se trata de dos modalidades de gestión diametralmente opuestas. La primera se funda en el miedo, la segunda es generadora de confianza. La primera le pre-establece al trabajo sus óptimos de desempeño, la segunda fija mínimos aceptables y establece desafíos abiertos. La primera se dirige al cumplimiento de tareas, la segunda al logro de resultados. La primera se ejerce sobre las acciones del trabajador, la segunda se dirige a la disolución de aquellos obstáculos de individuos, equipos y procesos, encuentran en su desempeño”.

Pág. 79

## **LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Hasta comienzos del Siglo XX los empleadores manejaban una gestión demasiado paternalista, se creía que los trabajadores satisfechos daban buenos resultados y mayor productividad a la empresa que los trabajadores insatisfechos. Es así que las empresas enfocaron sus esfuerzos a mejorar el ambiente laboral y proporcionar incentivos importantes para verse compensados por su trabajo y su reciprocidad y disponer de mano de obra muy eficiente.

A pesar de todos estos esfuerzos y al pasar los años de que se dieron cuenta de que, si bien dichos planes podrían producir resultados, en ciertas circunstancias, en vez de presentar una solución satisfactoria, el fracaso era evidente.

Posteriormente los investigadores empezaron a enfocar el asunto en dos vertientes de la gestión, conocidos como: el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas. Con los métodos de investigación operativa utilizados durante la segunda guerra mundial apareció un tercer enfoque, conocido como "enfoque sistemático".

A continuación se describen cada uno de los enfoques de la gestión dados por Rubio Domínguez.

### **El enfoque tradicional.**

Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático.

### **El enfoque de las relaciones humanas.**

Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo.

La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

### **El enfoque sistemático.**

En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Los tres tipos de gestión, tiene sus ventajas e inconvenientes, depende de usted, que escoja el que mejor se adapte a sus necesidades y expectativas. RUBIO DOMÍNGUEZ Pedro, (2006). *"Introducción a la gestión empresarial"*, Primera Edición, España, pág. 45

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La gestión estratégica puede ser vista como “El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro” BETANCOURT TANG, (2002), pág. 106.

Según (BENJAMÍN, 2007) la gestión estratégica es un proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. (pág. 107).

### **Planificación Estratégica Vs. Gestión Estratégica**

**Gráfico N° 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VS GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>
Ve como prioridad a la MISIÓN (unión del propósito y el qué hacer)	Prioriza la VISIÓN (saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar)
La generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.	Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
Centralizada, impuesta y desde el poder central.	Descentralizada, participativa y realizada en consenso de todos los miembros de la organización.
Es adaptativa	Es anticipativa y proactiva.
Privilegia el análisis DOFA (centrado en debilidades) procurando eludir las debilidades que pueden hacer perder oportunidades.	Centrada en el análisis FODA (estudio de fortalezas), para potenciar las fortalezas que pueden hacer aprovechar las oportunidades.
Orientada al contenido (Plan). Muchos planes pero pocos resultados	Orientada al proceso (Gestión). Busca el resultado, la ejecución e implementación.
Permite gerenciar	Permite liderar

**Fuente:** Gestión Estratégica

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **Herramientas para definir el Proceso de Gestión Estratégica**

### **Círculo de Deming<sup>5</sup>**

El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua. Es muy utilizado por los SGC. (WALES & SANGER, 2001, pág 64).

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- **Plan (Planificar)**

Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

- **Do (Hacer)**
- Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.
- **Check (Verificar)**

Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

- Documentar las conclusiones
- **Act (Actuar)**
- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso

### **Hoshin Kanri<sup>6</sup>**

Podría traducirse como implementación de las políticas. Es un modelo de gestión estratégica basado en el ciclo PDCA.

La manera habitual de garantizar la competitividad consiste en contratar a personas capaces y despedirlos si no cumplen con los objetivos financieros de la empresa. Hoshin pone cabeza para arriba esta "gestión por objetivos", transformándola en una "gestión por medios". Es relativamente fácil ponerse de acuerdo sobre objetivos tales como "tener los mejores productos", "lograr los mayores ingresos" y "tener los menores costos", pero es

mucho más difícil ponerse de acuerdo sobre los “medios”. Para ello, se debe hacer concesiones entre las funciones de negocios, los proveedores e incluso los clientes. En otras palabras, superar las tendencias egoístas y evolucionar a un pensamiento de sistemas. (GUERRERO, 2009, págs 35)

### **Fases de la Gestión Estratégica y sus herramientas**

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como referencia al autor CHAPMAN que propone las siguientes fases de la gestión estratégica así como también las herramientas que se utilizaran.

- **Diagnóstico Estratégico**

El diagnóstico estratégico, nos sirve como herramienta para analizar el entorno externo para identificar amenazas y oportunidades, y el interno para identificar fortalezas y debilidades.

- **Análisis Externo**

Es el análisis de los eventos que tienen lugar fuera de la organización, permite identificar Oportunidades y Amenazas.

**Global o Macroambiente:** Se enfoca en los eventos más lejanos a la organización y que tienen influencia a nivel mundial, nacional y del sector, en el que se desenvuelve la organización.

### **Herramientas:**

#### **Análisis “PEST” (Político – Económico – Social – Tecnológico)**

Es una herramienta muy importante que permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea

### **Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico es la filosofía de la empresa que direcciona al producto o servicio hacia el cliente por medio de la misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias y políticas para el negocio.

### **Formulación de la visión**

La visión de una empresa es plantear un futuro posible (John P. Kotter). Es hacia dónde se quiere llevar a la empresa y qué imagen proyectara para quedarse en la mente de los clientes y la sociedad de la empresa. El contenido de la visión debe tener explícito o implícito los motivos por los que se desea dicho futuro.

### **Declaración de la misión**

“Es la razón por la cual existe la empresa o compañía”. Debe responder a la pregunta: ¿por qué existe la organización? Debe tener la capacidad de comprometer a propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa.

### **Principios y valores**

Los valores son las cualidades que definen a las personas como tales. Son los pilares fundamentales que facilitarán llegar a la visión y seguir la misión de la empresa.

El objetivo de la definición de valores corporativos es tener una guía que inspire a los miembros de la organización. Esto será posible mediante el liderazgo efectivo para que los valores se vuelvan un estilo de vida y afecten los hábitos de las personas.

### **Planteamiento de Objetivos (corto, mediano y largo plazo)**

La teoría administrativa explica que los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar en un tiempo determinado.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir.

Los objetivos tienen que ser medibles y a la vez reales y deben estar relacionados a la calidad y el mejoramiento continuo, a la rentabilidad y a promover la cultura de la organización. (CHAPMAN, 2004, pág 56).

### **Ventajas de la Gestión Estratégica**

- Estar pendiente de la realidad y saber acertadamente a dónde quiere ir en el futuro y cómo actuar.
- Selecciona los cambios ocasionados en el entorno lejano y cercano, de tal manera tiene que tener una cierta habilidad para analizar dicho entorno.
- Conocer cuál sería la manera correcta para llevar un análisis estratégico, es decir el proceso de toma de decisiones y cada una de las actividades estratégica que se utiliza.
- Visualizar las oportunidades y amenazas, planificar el desarrollo en el horizonte del largo plazo.

- Especifica objetivos estratégicos y operativos, sus indicadores y valores planificados, de modo igualmente la obtención de aquellos valores. Saber en cada periodo si alcanza los objetivos planteados de igual manera la visión y misión.
- Puntualiza la correcta estratégica de su desarrollo en función a los objetivos planteados, la estrategia es el instrumento que se utiliza para conocer cuál es su realidad.
- Monitorea y evalúa la estrategia ejecutada. Tiene un sistema interno para evaluar los procesos internos de la ejecución de la estrategia y cuál es el avance del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Saber los mínimos datos de la ejecución de la estrategia, para corregir en tiempo real sus actividades en caso de anomalías.
- Incrementa el nivel de coordinación de las actividades estratégicas y la correcta administración de los recursos.
- Dependiendo de los gerentes de la empresa, los empleados siempre se van a identificar con las gestiones estratégica de los jefes superiores, por ese motivo es necesario que la empresa esté orientada a la anticipación y movilización de los mismo empleados. (SIMONSON Alex. Pág. 78).

### **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es importante por que parte del progreso de la sociedad y de las empresas es gracias a ella, a lo largo del tiempo ha evolucionando y ha dado indiscutibles resultados es un modelo de organización. Además, según Robbins la importancia de esta disciplina se demuestra por lo siguiente:

- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.. (ROBBINS, 2005, pág 180).

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Su universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismo aunque lógicamente existan variantes accidentales.

**Su especialidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distintiva, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ver un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

**Su unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar y de organizar etc.

**Su unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de sus jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

## **CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero

sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos.

Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

### **NATURALEZA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia. La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida. La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización. (Reyes Ponce, 2004, págs. 28-30) REYES Ponce (2004) *Administración de empresas: teoría y práctica*, volumen 1, Libro, Primera Edición; págs. 54-56

El proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Independientemente de que esta forme parte de la escuela del proceso

administrativo, es una herramienta fundamental en torno a la cual se pueden aplicar los demás enfoques o escuelas administrativas. Su importancia es similar a la de las operaciones básicas de las operaciones de aritmética; si estas no es posible realizar otras operaciones matemáticas. Igualmente las etapas del proceso administrativo son básicas para aplicar cualquier estilo o escuela de administración.

**Gráfico N° 2: FASE DE LA ADMINISTRACIÓN**



**Fuente:** Administración

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

- **PLANEACIÓN:** determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxitos.
- **ORGANIZACIÓN:** consiste en el diseño de determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- **INTEGRACIÓN:** selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales humanos tecnológicos y financieros.
- **DIRECCIÓN:** es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la ejecución y orientación de factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

- **CONTROL:** establecimientos de los estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

En cada etapa se aplican diversos principios, y se utilizan técnicas y metodología específicas.

**Gráfico N° 3: PRINCIPIOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

ETAPAS	ELEMENTOS	PRINCIPIOS	TÉCNICAS
<b>Planeación</b> ¿Qué va a ser?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía, Valores</li> <li>• Visión, Misión</li> <li>• Objetivos, Estrategias</li> <li>• Políticas, Programas</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad del objetivo</li> <li>• Cuantificación</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráfica de Gantt</li> <li>• CPM</li> </ul>
<b>Organización</b> ¿Cómo se va a hacer?	División del trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalización</li> <li>• Descripción de funciones</li> <li>• Descripción de actividades</li> <li>• Coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vía jerárquica</li> <li>• Especialización</li> <li>• Tramo de control</li> <li>• Delegación</li> <li>• Simplificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> <li>• Organigramas</li> <li>• Análisis de puestos</li> <li>• Diagramas de proceso</li> </ul>
<b>Integración</b> ¿Con qué recursos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Fuentes</li> <li>• Selección</li> <li>• Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación</li> <li>• Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas</li> <li>• Pruebas psicométricas</li> <li>• Análisis de puesto</li> </ul>
<b>Dirección Ejecutorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Motivación</li> <li>• Delegación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar- ganar</li> <li>• Aprovechamiento del conflicto</li> <li>• Resolución del conflicto</li> <li>• Vía jerárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativas</li> <li>• Cuantitativas</li> </ul>
<b>Control</b> ¿Cómo se ha hecho?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función controladora</li> <li>• Cuantificación</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control preventivo correctivo y permanente</li> </ul>

**Fuente:** Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor

**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sanchez

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planificación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planificación son:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las corazonadas o empirismos.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se define el rumbo y las bases a través de los cuales operara la empresa.
- Es la base de los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva.
- Optimiza los recursos.

### **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

- La organización, `por ser elemento final del aspecto teórico, recoge, completamente y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado por todo lo que hemos visto antes. MUNCH Galindo (2007), *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, Libro, Primera Edición, México; págs. 36-39

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa y los aspectos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

### **IMPORTANCIA DE INTEGRACIÓN**

La integración es transcendental ya que:

- De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
- Una adecuada integración implica reducción de costos y optimización.
- De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.

Sin los recursos con las características, cantidades y calidad específica, es imposible llevar a cabo el cumplimiento de las funciones de la organización. (LUNA GONZÁLEZ (2008), *Proceso Administrativo*, Primera Edición, México; págs. 77.

### **IMPORTANCIA DE DIRECCIÓN**

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección de etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección. La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. (REYES, 2005, pág. 16)

### **IMPORTANCIA DEL CONTROL**

El control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

### **TIPOS DE CONTROL**

#### **Según el tiempo:**

- Periodo: Tiempo prefijados
- Continuo: Profesionales
- Esporádico: Señal de alarma
- Final: Compara con el plan

#### **Según la forma**

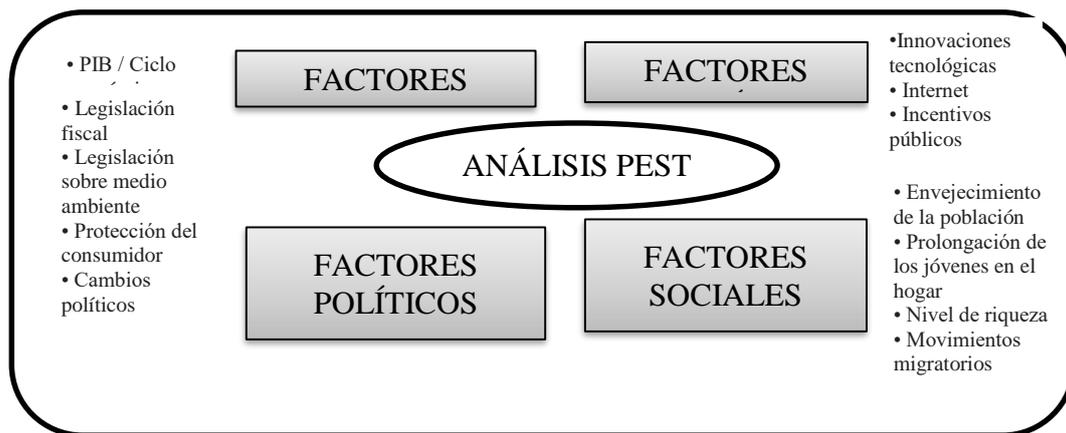
- Interno: Desde dentro de la institución
- Externo: Desde fuera de la institución

Directo: Mediante la observación directa, con estrecho contacto y comunicación

Indirecto: Mediante registro (auditorías).

Todo el proceso administrativo, ha de ser controlado periódicamente, por lo que debemos hacer una evaluación permanente de todas sus etapas (RIBES ANTUÑA, 2006, pág. 68).

**Gráfico N° 4: ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**



**Fuente:** La elaboración de un plan estratégico

**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### Factores económicos

Las empresas de éxito saben que los mercados requieren poder de compra, además de personas. El poder de compra en una economía depende de los ingresos actuales, los precios, los ahorros, la deuda y la disponibilidad de crédito. Por ello, los mercadólogos deben prestar mucha atención en las principales tendencias en cuanto al ingreso y los patrones de gasto de los consumidores.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

Los factores económicos a ser analizados son:

- La evolución del PIB y del ciclo económico
- La demanda del producto
- El empleo
- La inflación

### Factores tecnológicos

Una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida de las personas es la tecnología. Sin embargo, toda tecnología nueva es una fuerza de “destrucción creativa”. Por ejemplo los automóviles perjudicaron a los ferrocarriles, y la televisión perjudicó a los diarios. En lugar de adoptar las nuevas tecnologías, muchas industrias nuevas las

combatieron o se desentendieron de ellas, y su negocio entro en decadencia. También el avance tecnológico puede ser esporádico; por ejemplo, los ferrocarriles propiciaron inversiones, pero luego la inversión fue bajando hasta que surgió la industria de automóviles. En el lapso entre innovaciones importantes, la economía puede estancarse. Los mercadólogos deben vigilar las siguientes tendencias en cuestión a la tecnología: el ritmo del cambio, las oportunidades de innovación, la variación en los presupuestos de investigación y desarrollo, y el aumento en la regulación.

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Propongo algunos de estos factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del Gobierno

### **Factores Políticos**

En las decisiones de marketing influyen considerablemente los acontecimientos de los entornos políticos y legales, que consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en las organizaciones y los individuos, y los limitan. Hay ocasiones en que esas leyes también crean nuevas en que esas leyes también oportunidades de negocios.

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

Para la respectiva investigación proponemos algunos de estos factores políticos:

- Cambios políticos previstos
- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos.

### **Factores sociales y demográficos**

La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe, de forma casi inconsistente, una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismos, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el Universo. Otras características

culturales que interesan a los mercadólogos incluyen la presencia de los valores culturales centrales, la existencia de subculturas, y los cambios en los valores con el paso del tiempo.

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. KLOTTLER Philip (2002), *Dirección del marketing, Conceptos esenciales*, Primera Edición, México, págs. 82-85.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)**

Según (PORTER, 1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada uno de estos ejes es importante dentro de una empresa ya que puede competir dentro de un mercado, todos juntos establecen cual es la rentabilidad en un sector indicado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. (pág.63).

Según (GIMBERT, 2003), supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.(pág.56).

**Gráfico N° 5: ESQUEMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**



**Fuente:** "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica.

Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. (ALVAREZ TORRES, 2006, pág. 88)

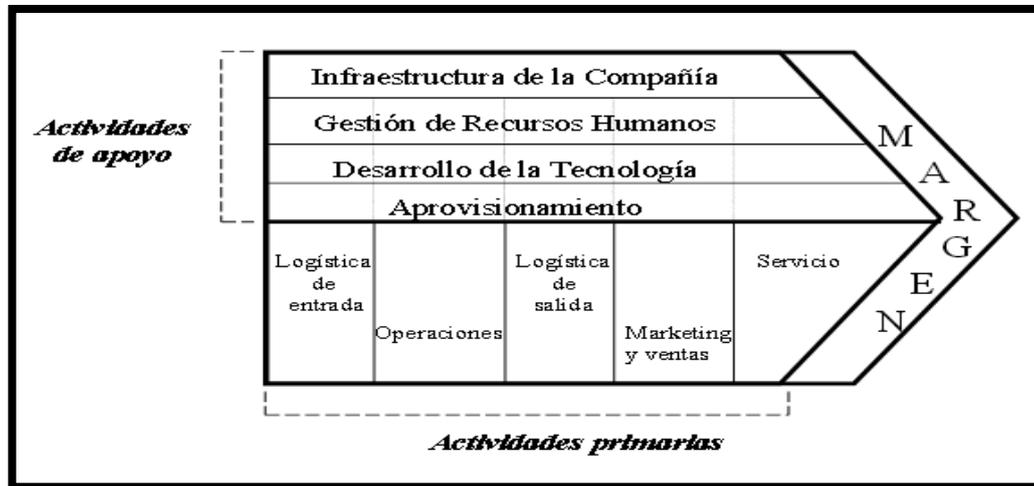
### **Análisis de la Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. (GARALDA, 2010, pág. 5)

El enfoque de la cadena del profesor Porter (figura N° 2), tiene una perspectiva más interna, concentrándose en la empresa. Porter incluye una perspectiva horizontal de las

relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los “eslabones” que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”.

Figura N° 2: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

Autor: (Porter, 1987)

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representa los distintos tipos de actividades que, “configuran el valor, ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación” PORTER Michael (1987), *Como las fuerza competitivas dan forma a la estrategia*, Primera Edición, México; pág. 67

Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que coinciden el coste de la realización de la actividad, sean los mismos. (GARALDA, 2010, pág. 5).

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

**Estrategia:** Se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidades para dirigir. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Planificación:** Debe ser entendida como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles. Su sistemática, por tanto, estará en función de diversos factores, cambiantes según cada caso y circunstancia no existen planes universales, figurando entre ello, en toda lógica, los correspondientes a los sujetos

elaboradores de la misma. Consecuentemente, este proceso metodológico, aunque pueda estructurarse de una forma básica y formal, será entendido de un modo, sino diferente, si particular por cada planificador o por cada planificadora. Así se entiende el que no exista una definición única, al ser múltiples las formas de entenderla.

**Gestión Estratégica:** Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

**Administración:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

**Análisis Estratégico:** El análisis estratégico es una de las fases del proceso de dirección estratégica. En esta fase se pretende, en primer, lugar establecer la orientación básica de la empresa, es decir, definir la misión y los objetivos de la misma y, en segundo lugar, analizar a la empresa y a su entorno con la intención de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. Con este análisis, la empresa puede realizar un diagnóstico y una evaluación de la situación en la que se encuentra que le permita, posteriormente, plantear una formulación estratégica más adaptada a sus necesidades. Por lo tanto, dentro del análisis estratégico se tienen que definir la misión y los objetivos de la empresa, se tiene que realizar un análisis externo o del entorno para identificar las amenazas y oportunidades y un análisis interno para identificar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa.

**Amenazas:** Se consideran amenazas aquellos factores que aumentan la competencia y, por lo tanto, reducen la posibilidad de obtener rentas superiores a las normales por parte de las empresas que actúan en mercados de competencia imperfecta. Lo contrario son las oportunidades. El origen del análisis de amenazas y oportunidades se sitúa en los estudios de Economía Industrial con el modelo de estructura, conducta, resultados. A partir de estos estudios, se plantea un modelo de análisis de la competencia en un sector industrial, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el que se contempla dos tipos de amenazas: amenazas de ingreso o entrada y amenazas de productos sustitutivos.

**Análisis:** Examen y división de cualquier cosa en sus componentes principales.

**Procedimiento:** Sistema o manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.

**Producción:** Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

**Análisis Interno:** Identificación de las fortalezas (cualidades) y debilidades (defectos) de una institución.

**Análisis Externo:** Precisión de los retos y de las oportunidades inmediatas así como mediatas para un sistema.

**Objetivos:** Metas o propósitos específicos de un negocio.

**Modelo:** Teoría utilizada para analizar varias formas de comportamiento. Cuanto más cercano a la realidad esté el modelo, más útil será para el análisis.

**Misión:** Como el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento.

**Visión:** Es una exposición clara que indica donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

### **2.2.1. Antecedentes de la empresa**

**Base legal**

**Ley de cámaras de comercio**

**De la organización de los derechos y de las atribuciones de cámaras**

**Organización**

**Requisitos**

**ARTÍCULO 1:** En cada Cantón habrá una Cámara de Comercio cuya sede será la cabecera cantonal. Para el efecto se requerirá que se cuente con un capital mínimo de trescientos mil sucres, repartido, por lo menos, entre veinte comerciantes matriculados.

**Personalidad jurídica**

## **Representación**

**ARTÍCULO 2:** Las Cámaras de Comercio serán personas jurídicas, podrán adquirir derechos y contraer obligaciones, y estarán representadas por un Presidente, o por quien haga sus veces, según los Estatutos Internos de cada Cámara.

## **Ejercicio de derecho**

**ARTÍCULO 3:** Sólo las Cámaras de Comercio existentes y las que se organizaren de acuerdo con esta ley, podrán ejercer los derechos y tener todas las representaciones que les corresponda de acuerdo con la Constitución Política del Estado y demás leyes.

## **Fines**

**ARTÍCULO 4:** A las Cámaras de Comercio corresponde.

- a) Proponer al desarrollo del comercio nacional en sus relaciones internas y externas.
- b) Procurar el estricto cumplimiento de los contactos y obligaciones en que intervengan sus afiliados;
- c) Cooperar con el Gobierno en el estudio de los problemas socio-económicos;
- d) Representar los intereses generales o sectoriales del comercio ante organismos públicos o particulares e intervenir a fin de conciliar los intereses entre diversas ramas de la actitud mercantil.

Otros fines

**ARTÍCULO 5:** Además las Cámaras de Comercio intervendrán en:

- a) Fomentar la realización de ferias, exposiciones y convenios comerciales;
- b) Efectuar propaganda de los productos del país;
- c) Arbitrar los medios del caso para la consecución de muestrarios comerciales destinados a los Cónsules ecuatorianos; y,
- d) Estudiar los medios que puedan ponerse en práctica para mejorar la producción y el comentario de exportación.

## **Conocimiento de reclamos**

**ARTÍCULO 6:** Las Cámaras de Comercio están autorizadas a conocer y resolver los reclamos que se produjeran en las relaciones de comercio internacional entre exportadores ecuatorianos e importadores extranjeros o viceversa, cuando se lo solicite.

## **Ferias nacionales o locales**

**ARTÍCULO 7:** En las ferias nacionales o locales o en las épocas de actividad comercial que se producen durante las festividades provinciales o efemérides , o en la Navidad o Año Nuevo, por ningún concepto los municipios podrán autorizar u organizar puestos de

venta públicos o mercados provisionales en las puertas de acceso o exhibición de los establecimientos comerciales.

Los municipios destinadas locales apropiadas y clasificados para la concentración de los vendedores ambulantes o de los comerciantes minoristas.

## **FEDERACIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO**

### **Organización con persona jurídica**

**ARTÍCULO 34:** Créase la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador, con sede alternativa en Quito y Guayaquil, como institución privada, con personería jurídica, integrada por todas las Cámaras de Comercio establecidas en el país, o que se constituyeren en el futuro.

### **Fines de Federación**

**ARTÍCULO 35:** La Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador, tendrá las siguientes finalidades.

1. Mantener a necesaria cohesión entre las Cámaras de Comercio del país, a través de ellas, de los comerciantes en general, para el mejor éxito de la actividad comercial.
2. Fomentar el desarrollo del comercio nacional e internacional;
3. Estudiar las reformas que convenga introducir en la legislación mercantil y tributaria y someterías a consideración de los organismos competentes.
4. Emitir los informes que el gobierno y demás instituciones del Estado le soliciten, en relación con las actividades económicas o de índole comercial;
5. Recopilar los usos y costumbres mercantiles y presentar sugerencias para una mejor política comercial;
6. Prestar asesoramiento a los representantes del comercio ante los organismos públicos, semipúblicos o entidades con finalidad social o pública de acuerdo con lo previsto en las leyes respectivas; e,
7. Intervenir en defensa de los intereses de la institución y realizar las demás funciones que se señalen la ley, los estatutos y los Reglamentos.

### **Órganos de Federación**

**ARTÍCULO 36:** La federación Nacional de Cámaras de Comercio estará regida por la Asamblea General, el Consejo Directo y los demás órganos que se establezcan los estatutos y los Reglamentos.

### **2.2.2 Reseña histórica**

La Cámara de Comercio de Riobamba tuvo sus inicios el 25 de octubre de 1928, con la iniciativa de los señores J. Alejandro Del Pino, Juan Vacasela y Francisco Medina, los mismos que convocaron a todos los comerciantes de Riobamba, donde asistieron un grupo de 46 personas interesadas en formar una Cámara de Comercio.

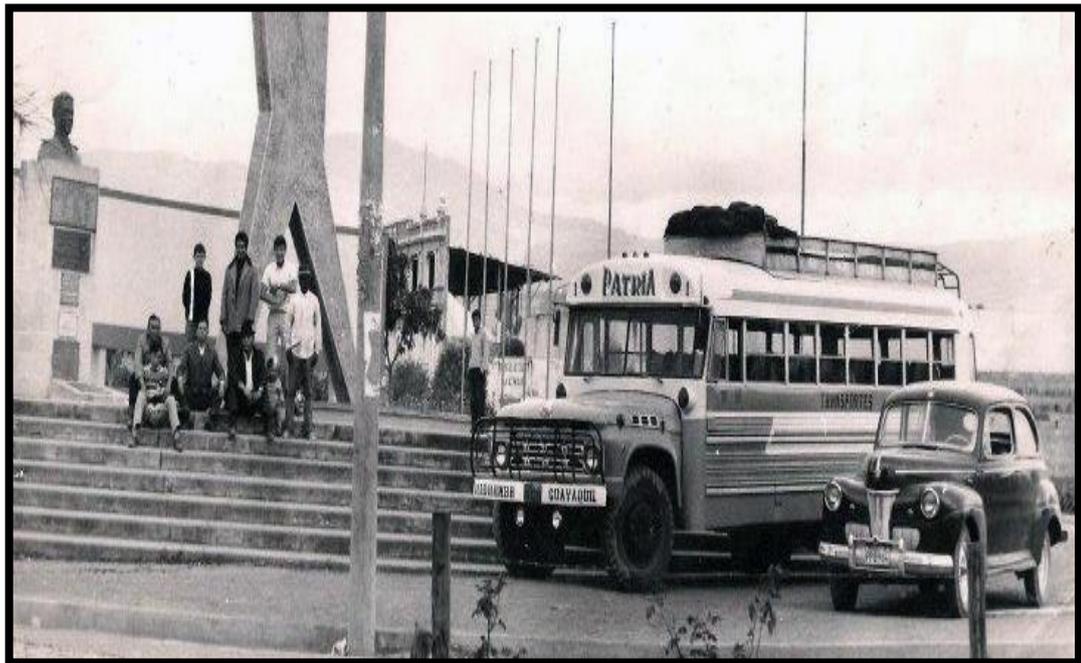
En aquella reunión se decidió crear la respectiva directiva de la que llamarían Cámara de Comercio del Chimborazo, nombre que reúne la actividad comercial a la que los fundadores del gremio comercial se dedicaban y que posteriormente luego de muchos años se llamaría Cámara de Comercio de Riobamba en honor a la ciudad.

La primera presidencia de la Cámara de Comercio de Riobamba estuvo presidida por el Sr. Carlos Macías quien dedicó todo su esfuerzo en pros del desarrollo del comercio en la provincia.

La Cámara de Comercio de Riobamba tuvo gran acogida desde su inicio e integró a la mayoría de comerciantes pero la falta de gestión y su directiva poco estable tuvo tropiezos y caída en el año de 1935, año en el que su presidente fue el Sr. Alejandro Gonzales; luego de dos años con la iniciativa del Sr. Vicente Domínguez León ex presidente de la Cámara se reunieron para reestructurarla y fortalecer sus intereses en beneficio de todos los socios comerciantes.

Luego de 87 años la Cámara de Comercio de Riobamba ha crecido significativamente gracias a todos los convenios que se han logrado establecer con varias empresas para beneficiar a sus socios.

**Figura N° 3: CIUDAD DE RIOBAMBA**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Figura N° 4: CIUDAD DE RIOBAMBA**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### **2.2.3. Misión**

La Cámara de Comercio de Riobamba tiene como misión fundamental el promover el desarrollo del comercio con visión local, sin descuidar lo nacional, defendiendo y aportando para una economía libre, solidaria y competitiva, en representación de sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que impulsen el crecimiento competitivo del gremio empresarial de la ciudad de Riobamba.

### **2.2.4 Visión**

Ser la asociación empresarial más eficiente y líder en el país, representativos de nuestros socios y con mayor captación de nuevos de todos los estratos es decir sin importar su tamaño o sector, diferenciada por la calidad de servicios que presta, por el mejoramiento de la competitividad local y nacional en cuanto al capital y por el nivel de impacto que generamos para el desarrollo empresarial manejando de forma oportuna las áreas críticas.

### **2.2.5 Valores corporativos**

- **Liderazgo**

La dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba con gran habilidad de convocar equipos de trabajo ha logrado la participación efectiva del empresariado local y gracias al manejo eficiente de la asociación ha contribuido para que las empresas promuevan su desarrollo y prosperidad.

- **Ética**

La Cámara de Comercio de Riobamba se rige en base a un código de conducta, dirigiendo sus acciones hacia una ética profesional fundamentada en principios que garantizan una buena cultura corporativa.

- **Excelencia**

La Institución se caracteriza por brindar servicios de alta calidad con personal capacitado con una aptitud excepcional.

- **Honestidad**

La Institución actúa bajo evidencia total de sus acciones que demuestran sinceridad y profundo compromiso con los socios.

- **Responsabilidad social**

La Cámara de Comercio de Riobamba está comprometida a velar por los intereses de los socios y asumir sus funciones con eficacia con la convicción de ser cada día mejores sin perjuicio a la sociedad.

- **Inteligencia corporativa**

La Institución propone estrategias de manera constante para promover el desarrollo empresarial local, tratando siempre de expandir los horizontes comerciales minimizando los riesgos con la debida planificación proactiva y multi escenario.

- **Creatividad**

La Cámara de Comercio de Riobamba trabaja bajo el método de mejora continua, innovando y adquiriendo nuevos conocimientos para así dar la oportunidad a los socios que se capaciten y brindando asesoría para que progresen.

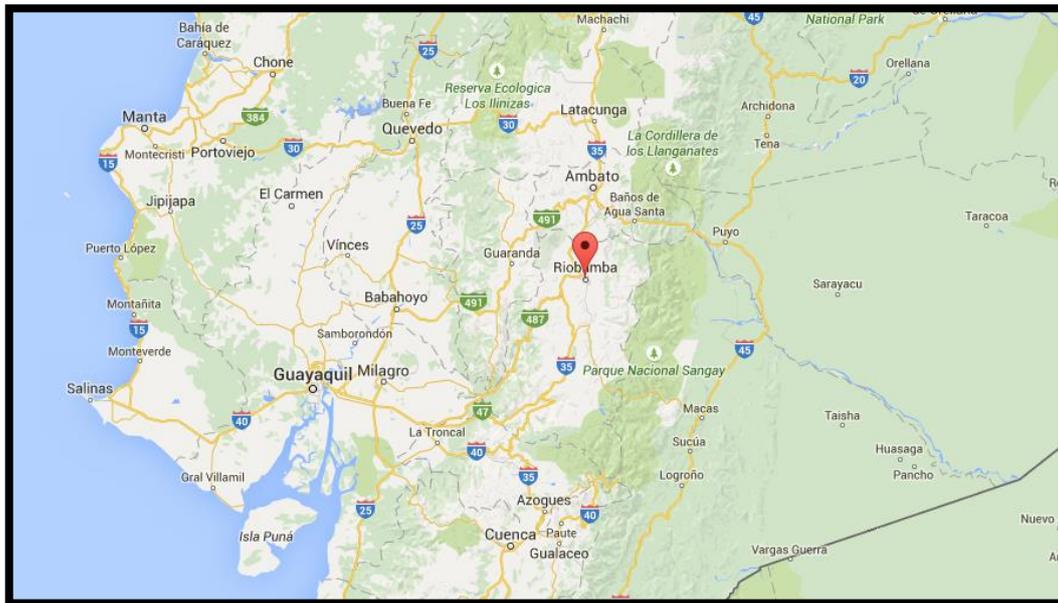
- **Sostenibilidad**

La Institución garantiza que los objetivos e impacto positivo de los servicios que brinda perduren a través de tiempo estando siempre a la expectativa de los resultados y dando un seguimiento.

## 2.2.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

### Macro localización

**Figura N° 5: DIRECCIÓN MACRO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

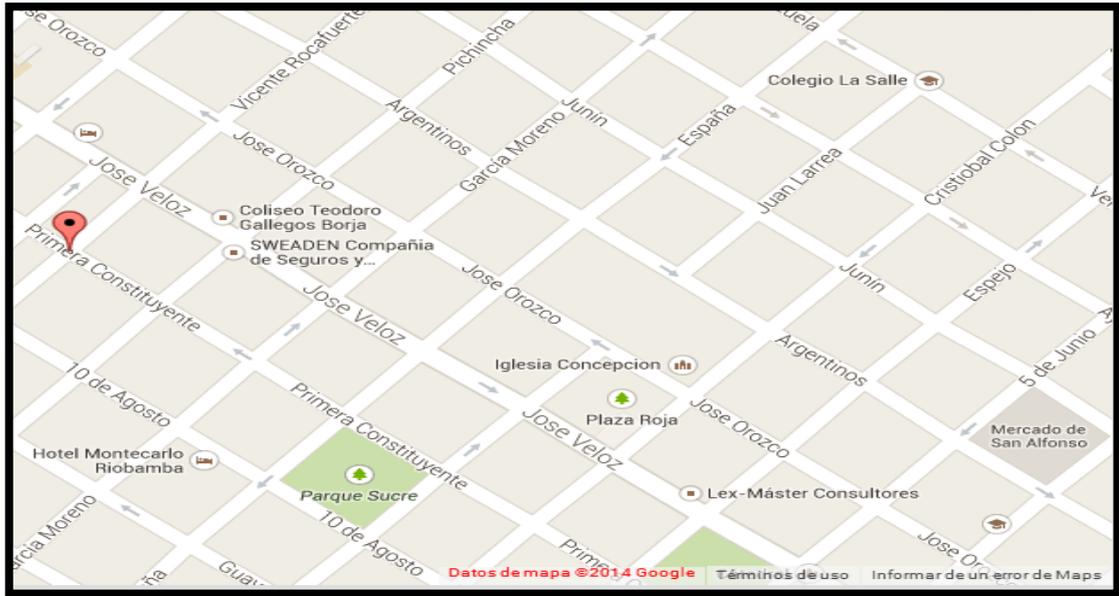


**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### Micro localización

**Figura N° 6: DIRECCIÓN MICRO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Dirección:**

**Calle:** Primera Constituyente y España

**Referencia:** Diagonal al Parque Sucre

**2.2.7 Servicios que presta la Cámara de Comercio de Riobamba  
TARJETA V.I.P**

**Figura N° 7: TARJETA V.I.P**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Esta tarjeta lo hace miembro exclusivo de la cámara de comercio de Riobamba.

Gracias a su sistema de código de barras y su código de afiliado, su información será registrada en esta tarjeta con la que podrá gozar de todos sus beneficios.

**CERTIFICADO COMERCIAL**

Todo socio tiene derecho a solicitar en la Cámara de Comercio de Riobamba un certificado que legitima su actividad comercial.

### **RESPALDO INSTITUCIONAL**

La Cámara de Comercio de Riobamba respaldará al socio defendiendo sus intereses ante cualquier intento de perjuicio o afectación en su actividad comercial legítima.

### **APOYO LOGÍSTICO**

- \* Salón Auditorio
- \* Mesas - Sillas
- \* Pizarras
- \* Salón de juegos

**Figura N° 8: REUNIÓN EN EL AUDITORIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Esta tarjeta lo hace miembro exclusivo de la Cámara de Comercio de Riobamba. Gracias a su sistema de código de barras y su código de afiliado, su información será registrada en esta tarjeta con la que podrá gozar de todos sus beneficios. Para facilitar a nuestros socios el desarrollo de sus eventos comerciales y reuniones, ofrecemos auditorios y salas debidamente dotadas con tecnología, así como el apoyo de personal capacitado que garantizará el éxito de sus eventos empresariales.

### **GUÍA COMERCIAL**

La Cámara Comercio de Riobamba, cuenta con ordenador informativo de empresas afiliadas y no afiliadas a la institución en la cual se encuentran las actividades comerciales con sus representantes legales, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

La guía comercial es de distribución gratuita para el afiliado y estará disponible cada año.

### **BASE DE DATOS**

La Cámara de Comercio de Riobamba dispone de una base de datos, que está clasificada por la actividad comercial, personas naturales, jurídicas entre otros. La misma que está a disposición de sus socios.

## **CENTRO DE INFORMACIÓN, COMERCIAL Y TURÍSTICA**

**Figura N° 9: CENTRO DE INFORMACIÓN, COMERCIAL Y TURÍSTICA**



**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

En su afán de impulsar la actividad comercial de sus socios y hacer conocer el patrimonio histórico, artístico, cultural y ambiental de la Provincia, la Cámara de Comercio de Riobamba, creó los CENTROS DE INFORMACIÓN COMERCIAL Y TURÍSTICA, en los que a través de TV plasmas se difunde el programa “Comercio al Día” que consta de varios segmentos, en el que la actividad comercial de los socios de la Cámara de Comercio se promociona, sin que esto tenga costo alguno para quien es afiliado.

Esta publicidad llega aproximadamente a una audiencia de 80.000 personas gracias a la colaboración de importantes instituciones tales como:

1. EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.
2. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA
3. JEFATURA DE TRÁNSITO
4. TERMINAL TERRESTRE
5. MUNICIPIO DE RIOBAMBA
6. DIRECCIÓN DE SALUD
7. CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA
8. CENTRO DE MOVILIZACIÓN DE CHIMBORAZO
9. HOSPITAL GENERAL DOCENTE DE RIOBAMBA

## 10. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

En los cuales se encuentran ubicados los TV plasmas. (Si eres socio envíanos lo antes posible tu video publicitario) (Si quieres ser parte de este programa afíliate).

### **BOLETÍN INFORMATIVO**

Con el objetivo de mantener informado al socio, se emite un boletín mensual en el cual contiene información económica actualizada y la entrevista al socio del mes.

### **CAPACITACIÓN**

La Cámara de Comercio de Riobamba propone temas de importancias para todos los afiliados y no afiliados que se interesen en mejorar sus capacidades intelectuales a través de cursos, talleres, charlas, etc.; los temas que se han impartido son:

- Servicio al cliente
- Venta
- Tributación
- Seguridad industrial
- Compras publicas
- Administración de las finanzas y obligaciones tributarias.

Las personas que acuden a estas capacitaciones son acreedoras de un certificado avalado por la Cámara de Comercio de Riobamba.

### **ASESORÍA LEGAL**

Acercamiento y análisis de casos legales de nuestros socios para ser derivadas a medición, arbitraje o a un abogado para proceder en la vía judicial, según el caso lo amerite.

**Gráfico N° 6: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**





**Fuente:** Datos de información de secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **2.2.8 ORGANIGRAMA FUNCIONAL ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

Declarar electos y posesionar a los miembros del nuevo directorio.

- a) Elegir el nuevo directorio.
- b) Elegir comisarios que actuaran el próximo año.
- c) Convocar a asambleas extraordinarias en caso de ser necesario.
- d) conocer y resolver sobre los informes emitidos por el presidente, tesoreros y comisarios salientes.

### **DIRECTORIO**

- a) Estudiar y proponer a la asamblea general, la reforma parcial o total de los estatutos.
- b) Expedir el reglamento interno y de otros servicios sociales que la entidad brinda a sus socios.
- c) Aprobar el presupuesto anual de la Cámara.
- d) Autorizar y aprobar los gastos de la institución que superen a lo facultado por el presidente.
- e) Crear y nombrar cargos que requieran los servicios administrativos.
- f) Controlar el funcionamiento de las dependencias de la Cámara.

### **PRESIDENCIA**

- a) Presentar el programa de trabajo a desarrollar en su administración.
- b) Convocar a asambleas generales.
- c) Citar a sesiones del directorio y presidir de las mismas y firmar las actas con el secretario.
- d) Ordenar los gastos hasta por el monto facultado por el reglamento.
- e) Autorizar con su firma los gastos e inversiones ordenados por el directorio.
- f) Ordenar la realización del balance general.

### **DIRECCIÓN EJECUTIVA**

- a) Ejecutar las disposiciones del presidente y el directorio.
- b) A falta del presidente representarlo en actos administrativos.
- c) Coordinar los departamentos de la Cámara de Comercio de Riobamba las actividades administrativas.
- d) Realizar convenios con instituciones públicas y privadas.
- e) Presentar informes al presidente cuando este lo requiera sobre la marcha institucional.
- f) Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales del personal administrativo.
- g) Vigilar el cumplimiento del horario de trabajo de funcionarios y trabajadores.

h) Realizar el seguimiento de los planes y proyectos institucionales.

### **SECRETARÍA GENERAL**

- a) Llevar el archivo de la Institución
- b) Llevar el control de la entrada y salida de toda la documentación de la Institución.
- c) Recibir y contestar la documentación que llegue a la Cámara de Comercio de Riobamba.
- d) Asistir a las reuniones del Directorio.
- e) Llevar las actas de las Asambleas y reuniones de Directorio.
- f) Afiliar a nuevos socios.
- g) Entregar la información requerida previo visto bueno del Presidente.
- h) Mantener organizados y actualizados los archivos de la Institución.
- i) Convocar a reuniones de los Directivos y funcionarios de la Institución.
- j) Cumplir con las disposiciones del Presidente y Director Ejecutivo.

### **TESORERÍA**

- a) Planificar, organizar y controlar las recaudaciones de los fondos de la Cámara.
- b) Atender los gastos ordenados por el Directorio o por el presidente.
- c) Firmar conjuntamente con el presidente los cheques que se giren.
- d) Presentar informe económico, vigilar la contabilidad de la Cámara y depositar los fondos en la cuenta de la cámara.

### **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- a) Llevar la contabilidad
- b) Realizar balances económicos.
- c) Presentar informes contables.
- d) Realizar las retenciones.
- e) Declaraciones al SRI.
- f) Pagos de seguros y bienes de consumo.
- g) Pagos al personal y comisiones
- h) Mantener organizados y actualizados los archivos contables; y Atender todo lo referente al área Financiera de Cámara

### **DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

- a) Dirigir el centro de información turística y comercial de la Cámara de Comercio de Riobamba.

- b) Supervisar el funcionamiento de los plasmas en los cuales se difunde el programa “Comercio al Día”.
- c) Coordinar y realizar la edición y realización del programa “Comercio al Día”.
- d) Supervisar y dirigir al personal de afiliaciones de la Institución.
- e) Coordinar y realizar convenios con instituciones Públicas y Privadas.
- f) Coordinar la Instalación de nuevos centros de información comercial y turística.
- g) Identificar a potenciales clientes para la realización de videos comerciales.
- h) Las demás funciones inherente a su denominación y cargo.

### **RECEPCIÓN**

- a) Abrir la puerta a las 9H00 y a las 15H00 y cerrar una vez que el personal haya terminado sus labores.
- b) Llevar el registro de las personas que visitan la institución.
- c) Permanecer en el lugar en caso de sesiones fuera de horario.
- d) Cuidar los muebles e inmuebles de la Cámara de Comercio de Riobamba
- e) Acudir cada vez que haya reuniones de carácter gremial para el cuidado de los bienes de la Cámara.
- f) Cumplir con las disposiciones del presidente y dirección ejecutiva.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Hipótesis General**

La propuesta de un modelo de gestión estratégica proveerá a la Cámara de Comercio de Riobamba de un eficiente sistema de control en la gestión, permitiendo así mejorar sus procesos administrativos, a través de una reestructuración corporativa es decir definir una nueva misión, visión, políticas, basándose en estrategias como el cambio de la cartera de servicios para darse a conocer mejor en el mercado con nuevas formas de comunicación y marketing, por ende incrementar el número de socios.

## **2.4. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **2.4.1. Variable Dependiente**

Eficiente control de gestión

### **2.4.2. Variable Independiente**

Modelo de Gestión Estratégica

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Modalidad**

En esta presente investigación se va a manejar el prototipo mixto, es decir la combinación de los enfoques cuantitativos y cualitativos, ya que ambos se utilizan en procesos muy cuidadosos, sistemáticos, empíricos y técnicos. Con esta guía se utiliza la interpretación de datos cuantitativos es decir es la información que voy a solicitar para la investigación que esté relacionada con los datos numéricos, al momento de realizar las encuestas y detallar la población en datos numéricos, en el instante que se desarrollan las encuestas y define la población en cualitativos, podemos observar cual es el escenario del mercado, todo este proceso será viable mediante el análisis de la encuesta y viceversa , tales como los números de socios de la Cámara de Comercio de Riobamba, provincia de Chimborazo, con el manejo de los dos enfoques es posible responder preguntas del planteamiento del problema.

Para conocer cuál es el escenario real de la Cámara de Comercio de Riobamba se utilizará el método cualitativo, ya que este tipo de investigación nos facilita un sin números de datos y un caudal de interpretar los resultados y tener dominio en expresar los juicios de valor adecuado.

La investigación cuantitativa nos brinda suficientes posibilidades exponer los resultados más ampliamente, a través del conteo de los datos adquiridos a través del manejo de las encuestas a la población de estudio tanto actual como potencial; obtendremos datos históricos y válidos de tal forma emplearlos de forma efectiva.

Al momento de emplear la investigación mixta nos refuerza para lograr una mayor perspectiva del problema; por ende las alternativas más acertadas para estudiar y poder remediar los problemas de la investigación.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Tipos de estudios de Investigación**

Es una investigación de campo ya que se realizará en el lugar en que se origina el problema es decir la Cámara de Comercio de Riobamba, aquí también se empleará la

#### **Investigación de campo**

Se establecerá un proceso sistemático, riguroso y racional para la recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, apoyado en una táctica de recaudación

directa de la situación de las informaciones necesarias para la investigación, rescatadas de la Cámara de Comercio, socios y colaboradores.

### **Investigación descriptiva**

Se fundamenta en saber cuál es realidad actual de la institución, prácticas, actitudes sobresalientes a través de la descripción correcta de las actividades, objetos, métodos utilizados y los colaboradores que operan en la Cámara de Comercio de Riobamba.

### **Investigación bibliográfica**

Consiste en conocer, comparar, extender, profundizar y concluir con diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diferentes autores sobre un tema establecido, tomando como base a libros o publicaciones.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población y muestra**

La Cámara de Comercio de Riobamba consta de 12 personas permanentes de los cuales se realizará la entrevista al Presidente de la Cámara de Comercio de Riobamba el Sr. Delfín Córdova, ya que a los 11 restantes que son los empleados se le aplicará una encuesta para darnos cuenta internamente que es lo que podemos ayudar en la Cámara de Comercio de Riobamba.

Se tomará en cuenta como población la base de datos actuales de un total de 2239 socios de la Cámara de Comercio de Riobamba lo cual serán los principales encuestados diferentes socios de pequeñas, medianas y grandes empresas, afiliadas a la institución.

Por ende también se realizará una encuesta a los empleados que se tomará como población un total de 11 empleados que laboran actualmente en la institución.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

El método inductivo- deductivo: Es aquel que inicia de la afirmación de carácter general para poder llegar a conclusiones o conocimientos de carácter particular, se inicia con el análisis de postulados, afirmaciones, ordenanzas y principios, desde un estudio universal con evidencias válidas, de tal manera poder emplear dichas soluciones a los hechos particulares, aquella que nos permite la formulación de hipótesis a lo largo del desarrollo de la investigación permitirá demostrar los supuestos establecidos al principio de la investigación.

El método analítico-sistemático: Este método consiste en un proceso cognoscitivo, es decir en descomponer cada uno de los elementos de estudio, de tal manera estudiar cada uno de los elementos en forma individual, como consecuencia de este proceso nos facilita recolectar datos y analizar la información en relación al problema persistente y viables soluciones de estudio, además permitirá estructurar un modelo de gestión estratégica para mejorar los procesos administrativos de forma sistemática.

### **3.4.2 Técnicas**

Se utilizara para la investigación las siguientes técnicas:

**La entrevista.-** Será dirigida a experto preseleccionado como es el Señor Delfín Córdova para recolectar la información concreta que contribuya a mejorar el Modelo de Gestión Estratégica para la Cámara de Comercio de la provincia de Chimborazo.

**La encuesta.-** Se empleará la estadística descriptiva que permitirá la recopilación de la información principal, a través de preguntas abiertas y cerradas, realizadas a una muestra representativa para los socios para conocer el nivel de satisfacción, como ellos lo perciben, preferencias, expectativas y aceptación. También se realizará un conjunto de preguntas cerradas y abiertas para una determinada muestra representativa para los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba para conocer cuál es el ambiente real, procesos y cultura de la Institución.

### **3.4.3 Instrumentos**

- **Investigación de campo**

Se realizará una recopilación de información de los empleados y socios de la Cámara de Comercio Riobamba, el cual es nuestro mercado objetivo para realizar la investigación.

- **Investigación bibliográfica – documental**

Esta investigación consiste en indagar sobre todo lo plasmado de diferentes autores relacionado a los modelos de gestión estratégica, que pertenece al marco teórico de la actual investigación.

### 3.5 RESULTADOS

#### MUESTRA PARA LOS SOCIOS

El cálculo del tamaño de la muestra se realizara a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (p)(q)(N)}{(N)(e)^2 + (Z)^2 (p)(q)}$$

**En donde:**

**Z** = nivel de confianza

**p** = Probabilidad de ocurrencia.

**q** = Probabilidad de no ocurrencia.

**e** = margen de error.

**N** = Población o universo de estudio.

**Aplicación de la fórmula de la muestra**

**Z= 1.96**

**p= 0.5**

**q= 0.5**

**e= 0.05**

**N= 2239**

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,50) (2250)}{(2239) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

**n= 328,29**

Se aplicaran 328 encuestas a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba.

#### MUESTRA PARA LOS EMPLEADOS

El cálculo del tamaño de la muestra se realizara a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (p)(q)(N)}{(N)(e)^2 + (Z)^2 (p)(q)}$$

**En donde:**

**Z** = nivel de confianza

**p** = Probabilidad de ocurrencia.

**q** = Probabilidad de no ocurrencia.

**e** = margen de error.

**N** = Población o universo de estudio.

**Aplicación de la fórmula de la muestra**

**Z**= 1.96

**p**= 0.5

**q**= 0.5

**e**= 0.05

**N**= 11

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,50) (11)}{(11) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

**n= 10,77 encuestas**

Se aplicaran 11 encuestas a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba.

**3.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

Para comprobar la hipótesis de la investigación consideramos las respuestas recabadas de los dos grupos de informantes, los clientes externos y clientes internos de la Cámara de Comercio de Riobamba.

**3.6.1. Objetivo del estudio de mercado**

**3.6.2. Objetivo general**

Conocer el análisis interno de la Cámara de Comercio de Riobamba

**3.6.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar el ambiente de trabajo dentro de la Institución
- Investigar si existe reglamentos interno de lineamientos de la Institución
- Investigar si se desarrollan programas de capacitación al personal de la institución.
- Identificar las falencias de los procesos internos administrativos

### **3.6.1.2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

#### **1. ¿Qué tiempo lleva en la presidencia en la Cámara de Comercio?**

Para mí la cámara se ha convertido en mi segundo hogar ya que llevo 16 Años en la Presidencia de la Cámara de Comercio y me siento muy a gusto estar representando a los comerciantes del Cantón, considero que han confiado en mis capacidades y por lo mismo me retirare dejando la institución mucho mejor de lo que ahora está.

#### **2. Conoce usted los valores corporativos y objetivos empresariales de la entidad?**

Puede ser que nos acostumbramos a llevar la gestión de la cámara de una forma empírica, por lo que no hemos definido en papeles el giro corporativo de la institución, nos manejamos con valores que nos diferencian y los conozco, y también tengo claro los objetivos por los cuales se creó la cámara pero reconozco que no nos manejamos a través del cumplimiento de metas.

#### **3. La institución tiene establecido algún plan estratégico, que le permite conocer las actividades a realizar?**

No contamos con un plan estratégico estructurado, me gusta aprovechar las oportunidades que se me presentan y gracias a ello tengo convenios con varias empresas que nos proveen de beneficios para los socios, tengo muchos contactos, soy una persona de negocios y muy conocido así que no es para mí difícil conseguir alianzas estratégicas, el problema sería la falta de tiempo.

#### **4. La Cámara de Comercio de Riobamba realiza algún tipo de análisis o estudio para diagnosticar su gestión administrativa y con qué frecuencia?**

La institución no aplica ningún tipo de análisis a las operaciones administrativas de la entidad, considero que los empleados que tenemos son suficientes y que realizan su trabajo de la mejor manera. Pero muchas veces el trabajo se acumula las decisiones solamente las tomo yo y eso es complicado porque la cámara depende de mí únicamente, sería útil una estructuración del personal imponiendo mayor responsabilidad.

#### **5. La Institución planifica cursos de capacitación para su personal, con qué frecuencia?**

No planifico pero nos reunimos con el personal una vez cada dos o tres meses y conversamos y les pido mayor colaboración y nuevas propuestas en cuanto a los servicios que la cámara ofrece.

#### **6. La Entidad cuenta con Manuales Administrativos (Funcional o Procedimientos) que permiten dar a conocer las funciones que ustedes deben realizar?**

Sí cuenta con estos documentos a pesar que como ustedes observan no hay todo el personal que el manual de funciones proporciona esto debido a que conforme pasa el tiempo las cosas han ido cambiando, el fracaso en los proyectos propuestos y la falta de recursos no se renovaron los contratos a algunos empleados y nos quedamos con los indispensables.

**7. La entidad realiza publicidad en algún medio de difusión de la localidad o provincial?**

No cuenta con ningún tipo de propaganda y publicidad adecuada para esta época, pero transmitimos nuestros servicios en los plasmas que se encuentran ubicados en lugares con mayor afluencia de personas, nos falta control de los mismos.

### 3.6.1.3 Presentación y análisis de datos

#### 3.6.1.3.1 Presentación y Análisis de datos de los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

##### PREGUNTA N° 1

##### ¿Cuánto tiempo lleva afiliado a la Cámara de Comercio de Riobamba?

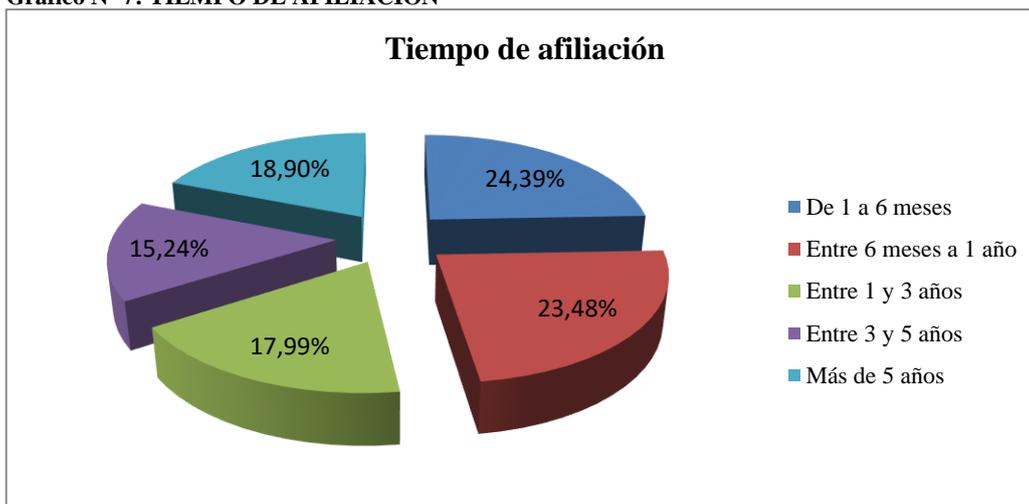
Tabla N° 1: TIEMPO DE AFILIACIÓN

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
De 1 a 6 meses	80	24,39
Entre 6 meses a 1 año	77	23,48
Entre 1 y 3 años	59	17,99
Entre 3 y 5 años	50	15,24
Más de 5 años	62	18,90
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 7: TIEMPO DE AFILIACIÓN



Fuente: Encuestas a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Con los datos obtenidos podemos observar que el tiempo de afiliación de 1 a 6 meses tienen un 24,39%, entre 6 meses a 1 año tienen un 23,48%, entre 1 y 3 años tienen un 17,99%, entre 3 y 5 años tienen un 15,24% y más de 5 años tienen un 18,90%. Es decir que la mayoría de nuestros socios tienen poco tiempo de afiliación, en la cual es necesario brindar buen servicio y satisfacer sus necesidades para mantenerlo como socios de la institución.

## PREGUNTA N° 2

¿Ha utilizado los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba en los últimos 6 meses?

Tabla N° 2: SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	215	65,55
NO	113	34,45
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 8: SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA



Fuente: Encuestas a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** En base a las encuestas a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba el 65,55% ha utilizado los servicios y el 34,45% no ha utilizado los servicios. Los socios en su gran mayoría en sus años de afiliación si han utilizado los servicios de la Institución

### PREGUNTA N° 3

En caso afirmativo, por favor, indíquenos cuáles ha utilizado

Tabla N° 3: SERVICIOS QUE HA UTILIZADO

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Tarjetas V.I.P	31	13,60
Certificado Comercial	35	15,35
Respaldo Institucional	29	12,72
Apoyo logístico	30	13,16
Guía Comercial	35	15,35
Base de datos	24	10,53
Centro de Información	28	12,28
Capacitaciones	16	7,02
TOTAL	328	100

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 9: SERVICIOS QUE HA UTILIZADO



Fuente: Encuestas a la socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Con los datos obtenidos podemos observar que el 15,35% de los socios han utilizado el servicio de Certificado Comercial y Guía Comercial, el 13,60% Tarjetas V.I.P, Apoyo logístico, el 13,16%, respaldo institucional el 12,72%, Centro de información el 12,28% Base de datos el 10,53% y Capacitaciones el 7,02%. En su mayoría de los socios han sacado certificado y guía comercial para sus negocios no ha hecho uso de las capacitaciones.

## PREGUNTA N° 4

Por favor, valore los aspectos siguientes en una escala del 1 al 5 en los servicios que haya recibido de la Cámara de Comercio de Riobamba.

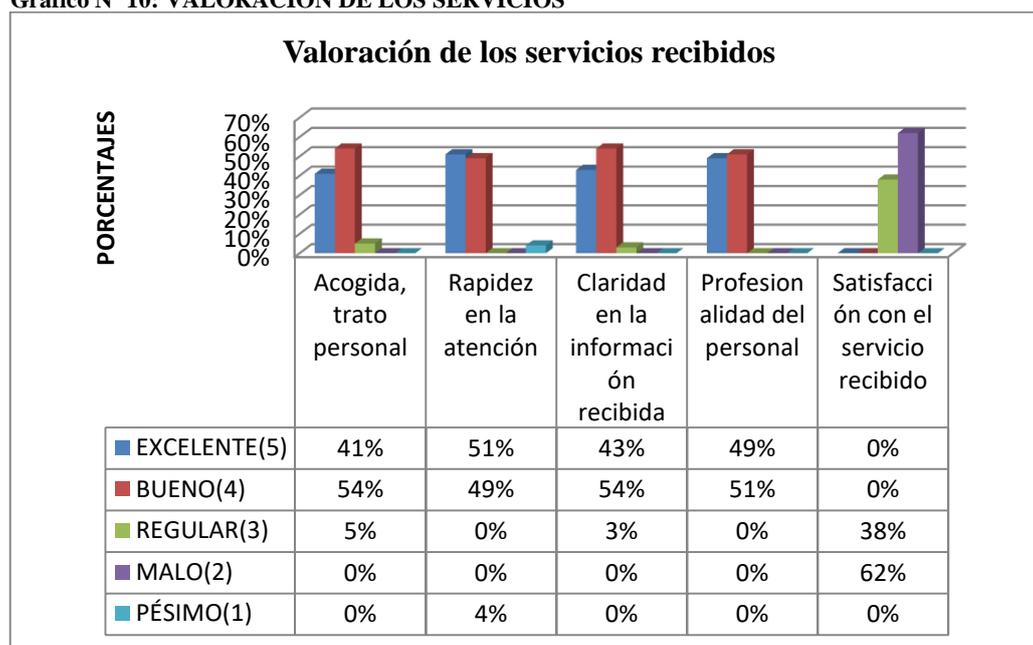
Tabla N° 4: VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS

VARIABLES	EXCT(5)	BUEN(4)	REG.(3)	MAL.(2)	PÉSIM.(1)
Acogida personal	41%	54%	5%	0%	0%
Rapidez atención	51%	49%	0%	0%	4%
Claridad informac	43%	54%	3%	0%	0%
Profesionalidad	49%	51%	0%	0%	0%
Satisfacción servc.	0%	0%	38%	62%	0%

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 10: VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### Análisis e interpretación:

La acogida del trato personal fue calificada por los socios un 95% como buena y excelente, y un porcentaje 5% respondió como regular.

En la satisfacción con el servicio recibido fue calificado por los socios un 38% como regular y el 62% respondió como malo, es decir que los socios no están a gusto con los servicios ofrecido por la institución.

## PREGUNTA N° 5

¿El tiempo de espera para que le atiendan fue?

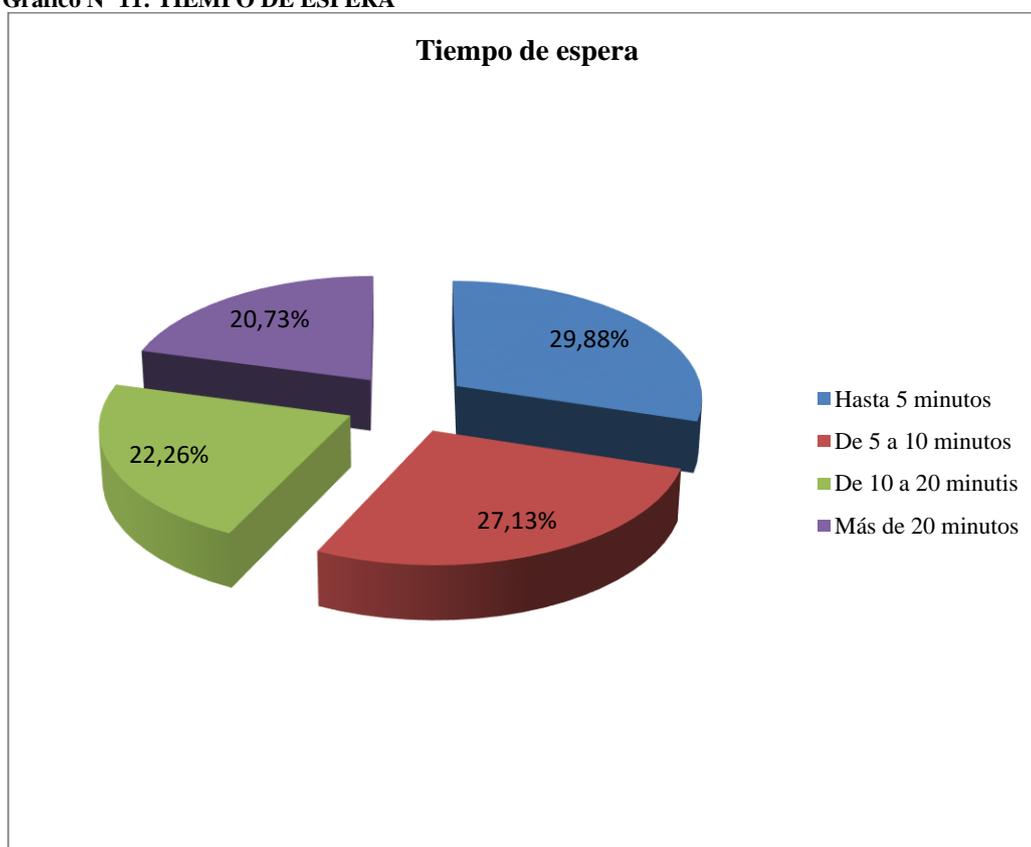
Tabla N° 5: TIEMPO DE ESPERA

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Hasta 5 minutos	98	29,88
De 5 a 10 minutos	89	27,13
De 10 a 20 minutos	73	22,26
Más de 20 minutos	68	20,73
TOTAL	328	100

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 11: TIEMPO DE ESPERA



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Con los datos obtenidos podemos observar que un 57,01% es atendido de 5 a 10 minutos, un 22,26% fue atendido de 10 a 20 minutos, y un 20,73% respondió que fue atendido más de 20 minutos. Es decir que los socios no esperan tanto tiempo para recibir atención.

## PREGUNTA N° 6

**¿Conocía usted que la Cámara de Comercio de Riobamba se encuentra realizando un boletín informativo que circula mensualmente?**

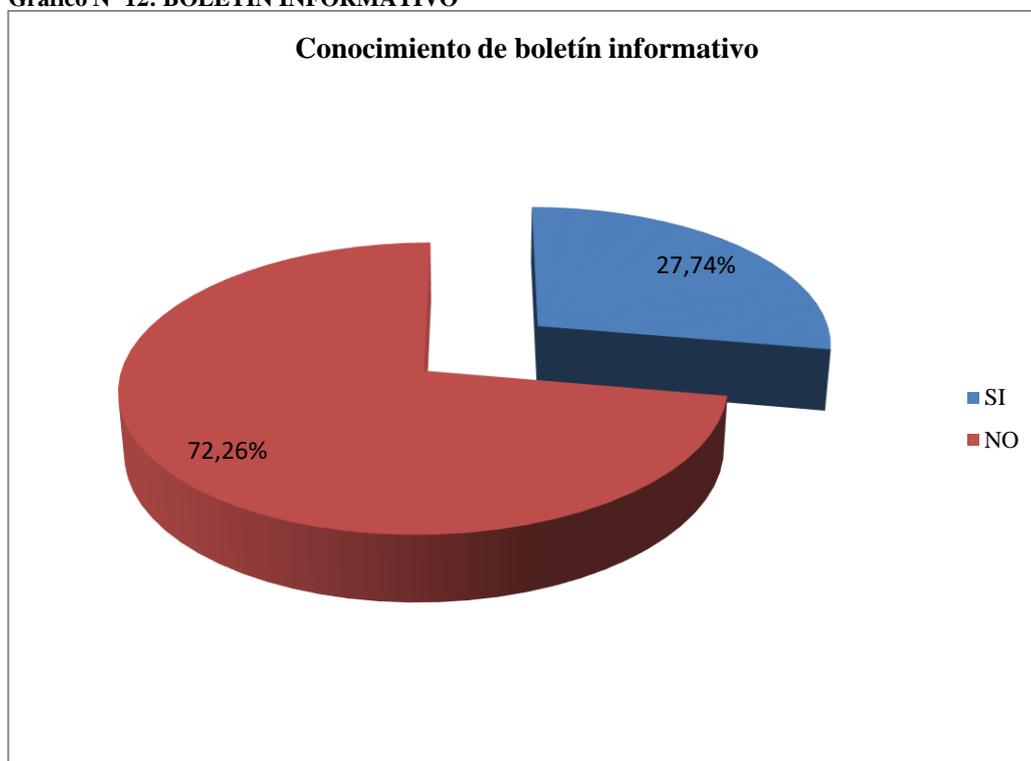
Tabla N° 6: BOLETÍN INFORMATIVO

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	91	27,74
NO	237	72,26
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 12: BOLETÍN INFORMATIVO



**Fuente:** Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos nos demuestra que el 72,26% de los socios no tiene conocimientos de la circulación de un boletín informativo, mientras que el 27,74% de los socios tiene conocimiento del mismo. La información del boletín que se lo hace de forma mensual donde expone todos los servicios y eventos próximos de la Institución.

## PREGUNTA N° 7

### ¿Cuáles son los medios publicitarios que más utiliza?

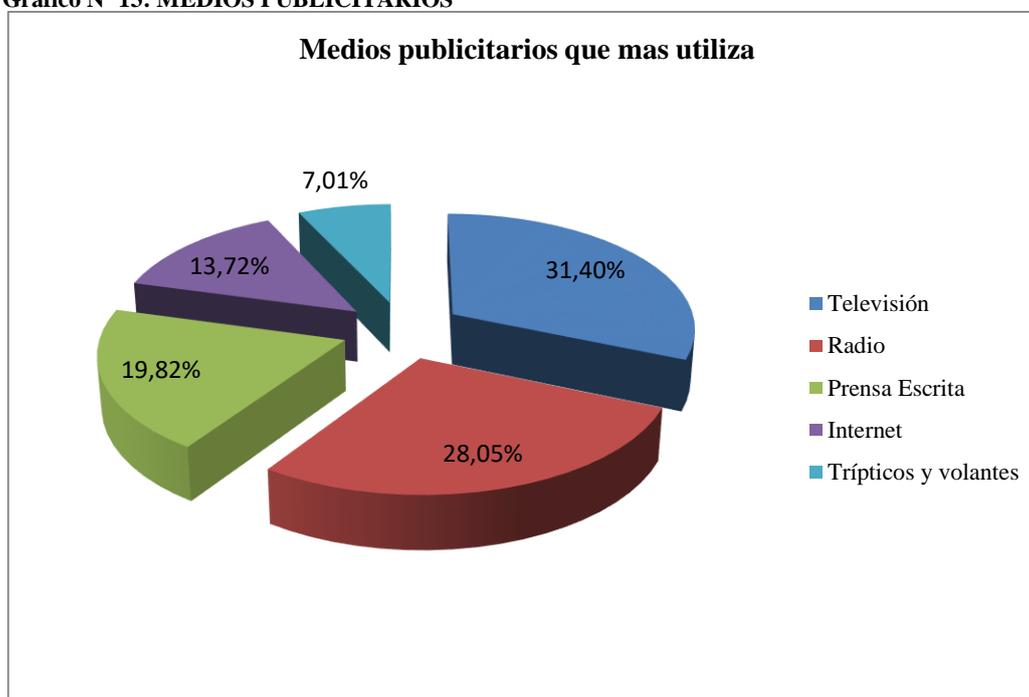
Tabla N° 7: MEDIOS PUBLICITARIOS

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Televisión	103	31,40
Radio	92	28,05
Prensa Escrita	65	19,82
Internet	45	13,72
Trípticos y volantes	23	7,01
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 13: MEDIOS PUBLICITARIOS



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los resultados podemos observar que un 31,40% de los socios utiliza la televisión como medio de publicidad, el 28,05% utiliza la radio, 19,82% la prensa escrita, el 13,72% internet y un 7,01% respondió trípticos y volantes. El medio más conveniente de utilizar para que los socios estén actualizados de los servicios y actividades que se realizan es la televisión.

## PREGUNTA N° 8

¿Los beneficios que ofrece la Cámara de Comercio de Riobamba satisfacen sus expectativas?

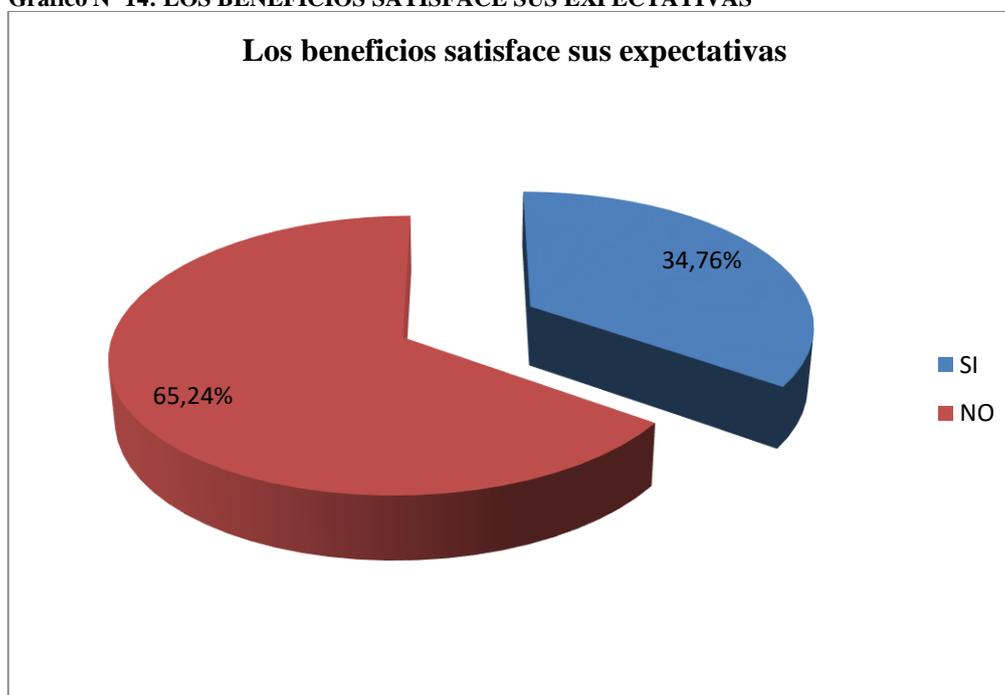
Tabla N° 8: LOS BENEFICIOS SATISFACE SUS EXPECTATIVAS

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	214	34,76
NO	114	65,24
<b>TOTAL</b>	<b>328</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 14: LOS BENEFICIOS SATISFACE SUS EXPECTATIVAS



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Un 65,24% de los socios nos dice que los beneficios de la Cámara de Comercio de Riobamba no satisfacen sus expectativas, mientras que un 34,76% los beneficios si satisfacen sus expectativas. Es decir que en su mayoría los servicios que brinda la Institución no satisfacen sus necesidades, hay que enfocarnos más en la calidad de los servicios brindados.

## PREGUNTA N° 9

¿Menciones que tipos de seminarios le gustaría asistir y cual sería un tema de su interés?

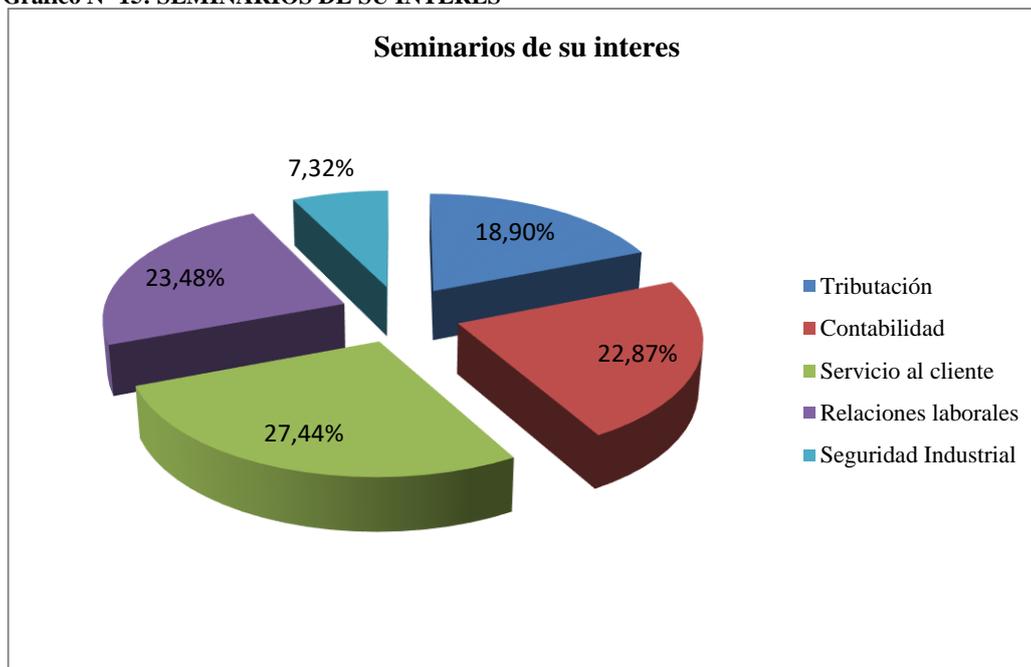
Tabla N° 9: SEMINARIOS DE SUS INTERÉS

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Tributación	62	18,90
Contabilidad	75	22,87
Servicio al cliente	90	27,44
Relaciones laborales	77	23,48
Seguridad Industrial	24	7,32
TOTAL	328	100

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 15: SEMINARIOS DE SU INTERÉS



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos podemos observar que el 27,44% quiere asistir a seminarios de servicio al cliente, el 23,48% relaciones laborales, el 22,87% seminarios de contabilidad, 18,90% Tributación y el 7,32% respondió le gustaría asistir a seminarios relacionados a seguridad industrial. Los socios manifestaron que quisieran recibir seminarios o capacitaciones de cómo atender al cliente.

## PREGUNTA N° 10

### 10. ¿Qué servicios le gustaría que la Cámara de Comercio de Riobamba implemente?

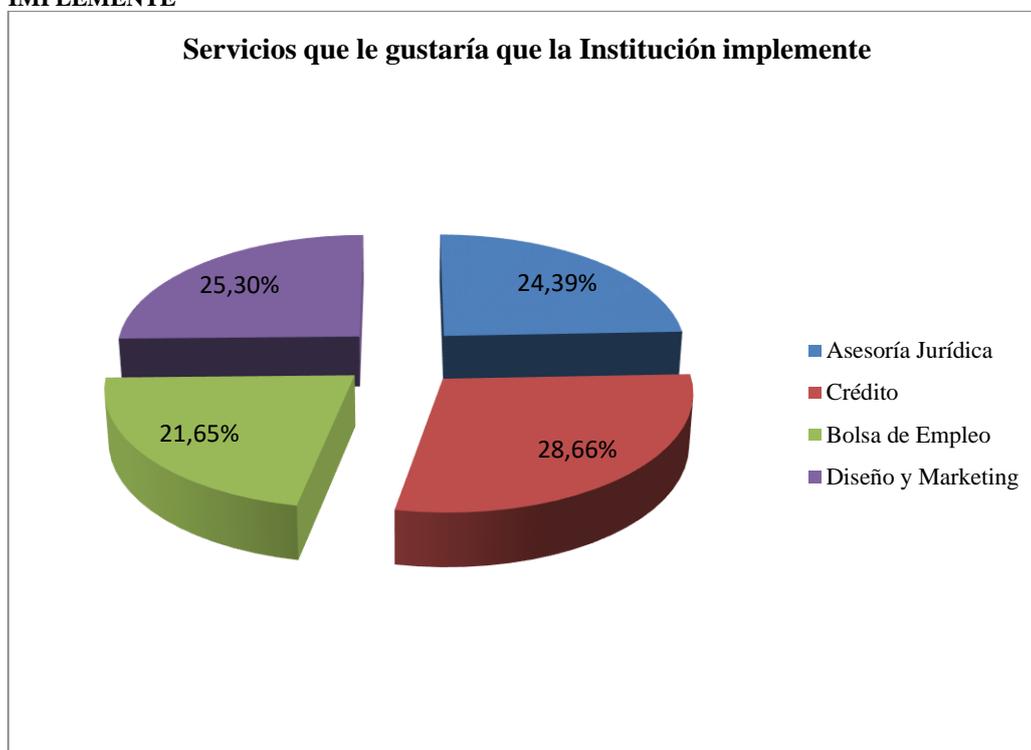
Tabla N° 10: SERVICIOS QUE LE GUSTARÍA QUE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA IMPLEMENTE

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Asesoría Jurídica	80	24,39
Crédito	94	28,66
Bolsa de Empleo	71	21,65
Diseño y Marketing	83	25,30
TOTAL	328	100

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 16: SERVICIOS QUE LE GUSTARÍA QUE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA IMPLEMENTE



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos los socios revelan que un 28,66% les gustaría que se implemente el servicio de Créditos, el 25,30% Diseño y Marketing, 24,39% de asesoría jurídica, y el 21,65% respondió le gustaría que implemente el servicio de bolsa de Empleo. Es decir que los socios se sintieran más a gusto, si la Cámara de Comercio de Riobamba implementa el servicio de créditos.

## PREGUNTA N° 11

### 11. ¿Cómo considera los costos de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla N° 11: COSTOS DE LOS SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Muy caros	38	11,59
Accesibles	65	19,82
Moderados	92	28,05
Acertados	74	22,56
Atractivos	59	17,99
TOTAL	328	100

Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 17: COSTOS DE LOS SERVICIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA



Fuente: Encuesta a los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los resultados de la encuesta a los socios, nos dice que un 28,05% considera los costos de los servicios moderados, el 22,56% lo consideran acertados, el 19,82% accesible, los 17,99% atractivos y el 11,59% de los socios respondieron que los costos son muy caros. Es decir que los servicios que brinda la institución son accesibles para los socios.

### 3.6.1.3.2 Presentación y Análisis de datos de los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

#### PREGUNTA N° 12

Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la Cámara de Comercio de Riobamba al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es:

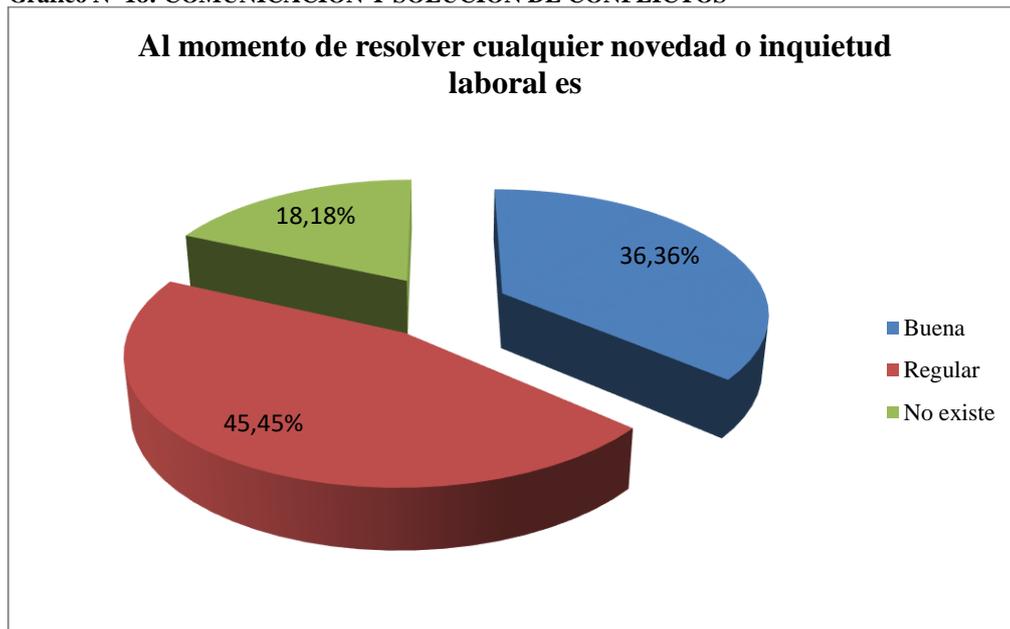
Tabla N° 12: COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Buena	4	36,36
Regular	5	45,45
No existe	2	18,18
TOTAL	11	100,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 18: COMUNICACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos podemos observar que un 45,45% en una comunicación entre empleados y directivos al momento de resolver cualquier novedad laboral es regular, el 36,36% es bueno, y 18,18% respondió que no existe comunicación entre empleados y directivos en la misma situación. La comunicación es un punto importante dentro de una Institución, se debe mejorar el nivel de comunicación dentro de la Cámara de Comercio de Riobamba.

### PREGUNTA N° 13

**Las resoluciones por Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba**

**Tabla N° 13: RESOLUCIÓN SON INFORMADAS DE FORMA OPORTUNA**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	4	36,36
NO	7	63,64
TOTAL	11	100,00

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 19: RESOLUCIONES SON INFORMADAS DE FORMA OPORTUNA**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos proporcionados por los empleados de la institución, un 64,64,85% afirma que las resoluciones no son informadas de forma oportuna a los empleados mientras que el 36,36%, dice que son informadas de forma oportuna las resoluciones. Es decir que la Institución en su totalidad no está informando de manera oportuna las resoluciones a sus empleados.

## PREGUNTA N° 14

**¿Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la Cámara de Comercio de Riobamba (políticas, procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?**

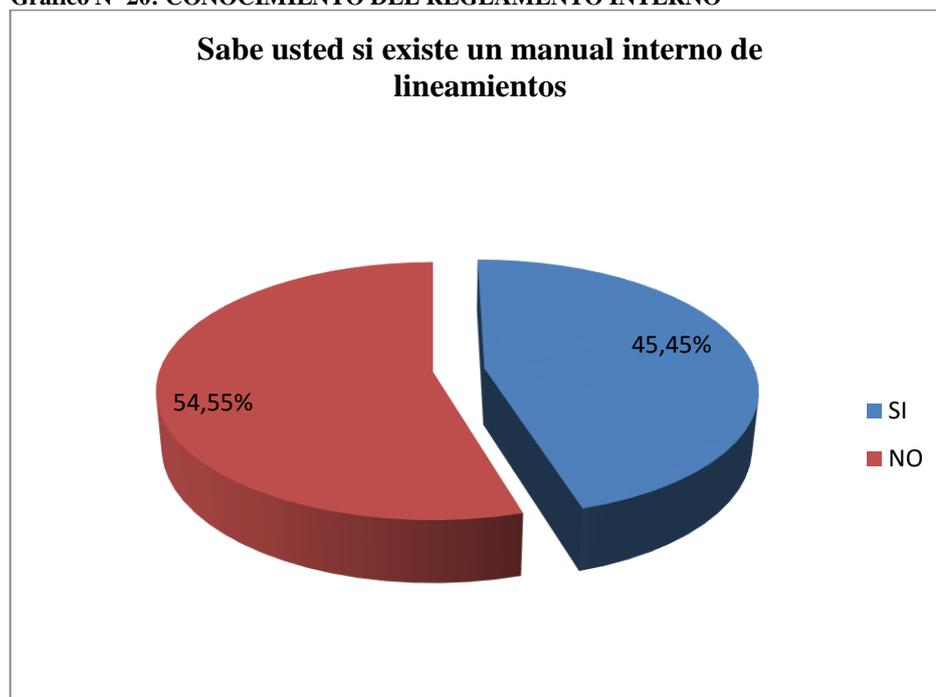
**Tabla N° 14: CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	5	45,45
NO	6	54,55
TOTAL	11	100,00

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 20: CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** El 54,55% de los empleados no tienen conocimientos de un manual interno de lineamientos, mientras que el 45,45% tienen conocimiento del mismo. Los Empleados de la Institución no tienen claro si existe reglamento interno de lineamientos

## PREGUNTA N° 15

Considera que el historial de éxitos y metas por parte de la Cámara de Comercio de Riobamba son:

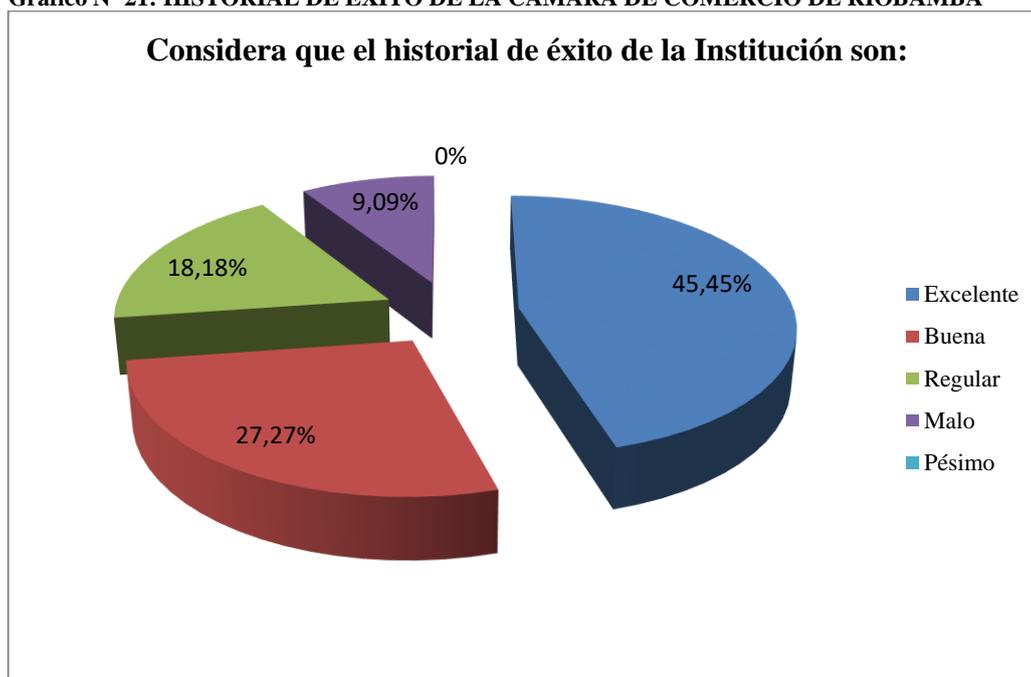
Tabla N° 15: HISTORIAL DEL ÉXITO EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Excelente	5	45,45
Buena	3	27,27
Regular	2	18,18
Malo	1	9,09
Pésimo	0	0,00
TOTAL	11	100,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 21: HISTORIAL DE ÉXITO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA



Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### Análisis e interpretación:

El 45,45% de los empleados consideran excelente el historial de éxitos de la institución, el 27,27% considera bueno, el 18,18% lo considera regular, el 9,09% lo considera malo, y el 0% respondió que es pésimo el historial de éxito de la institución. Los empleados

consideran que la Cámara de Comercio de Riobamba ha tenido éxito en toda su trayectoria.

### PREGUNTA N° 16

Usted considera que el desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba es:

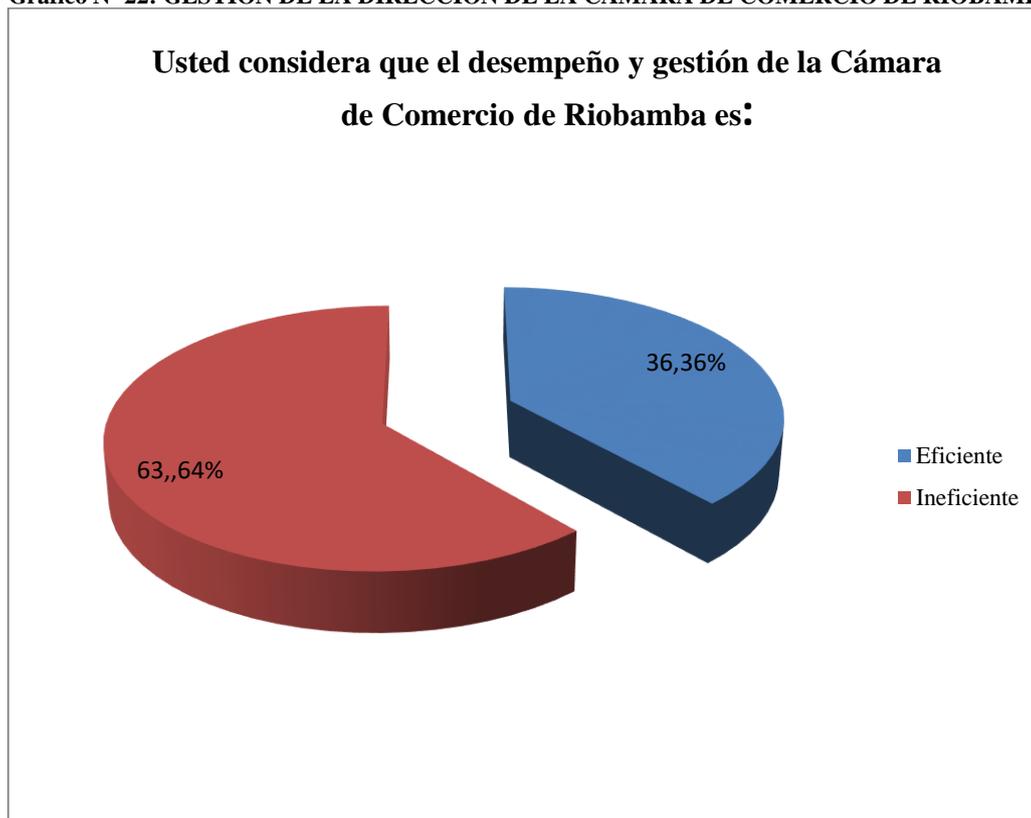
Tabla N° 16: GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Eficiente	4	36,36
Ineficiente	7	63,64
TOTAL	11	100,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 22: GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA



Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** EL 63,64% de los empleados considera ineficiente el desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Institución mientras que el 36,36% lo

considera eficiente la gestión de la institución. Es decir que la dirección de la institución no está realizando una buena gestión administrativa.

### PREGUNTA N° 17

#### La Cámara de Comercio de Riobamba cumple en su opinión con programas de capacitación

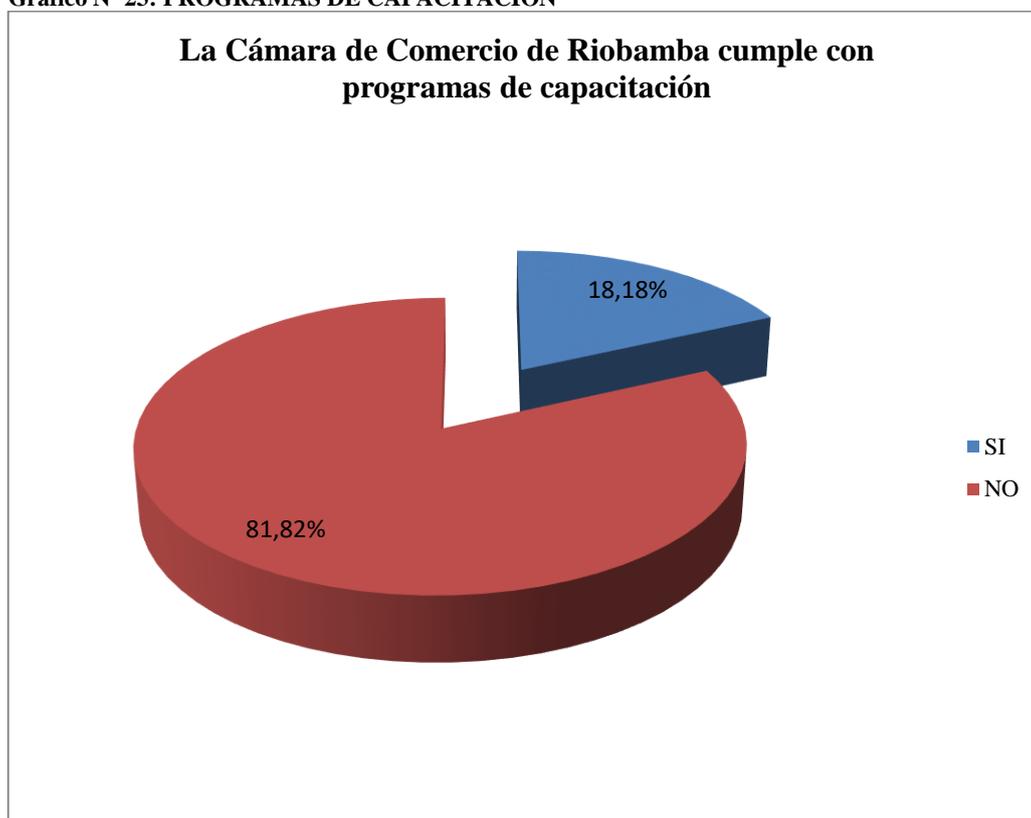
Tabla N° 17: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	2	18,18
NO	9	81,82
TOTAL	11	100,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 23: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos podemos observar que el 18,18% de los empleados nos dicen que la Cámara de Comercio de Riobamba cumple con programas de capacitación, mientras que el 81,82% nos dice que no se cumplen con programas de capacitación.

La institución tiene que tomar medidas necesarias y realizar capacitación al personal

## PREGUNTA N° 18

Considera que el sistema de valoración de rendimiento es necesario para:

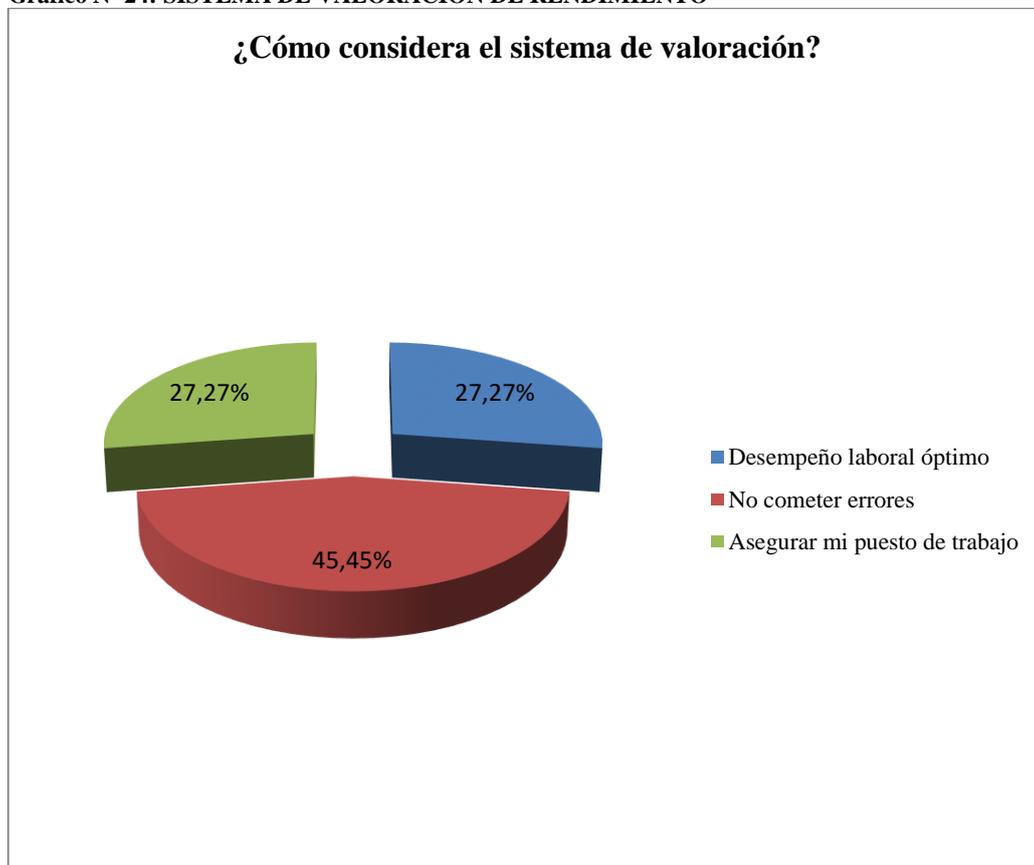
Tabla N° 18: SISTEMA DE VALORACIÓN DE RENDIMIENTO

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Desempeño laboral óptimo	3	27,27
No cometer errores	5	45,45
Asegurar mi puesto de trabajo	3	27,27
TOTAL	11	100

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Gráfico N° 24: SISTEMA DE VALORACIÓN DE RENDIMIENTO



Fuente: Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** El 45,45% de los empleados considera que el sistema de valoración es necesario para no cometer errores, mientras que el 27,27% dice que es necesario para el desempeño laboral óptimo y para asegurar el puesto de trabajo. Es decir

que los empleados están en lo certero que la valoración de rendimiento es para no cometer errores en las funciones asignadas y para un mejor desempeño laboral.

### PREGUNTA N° 19

**Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:**

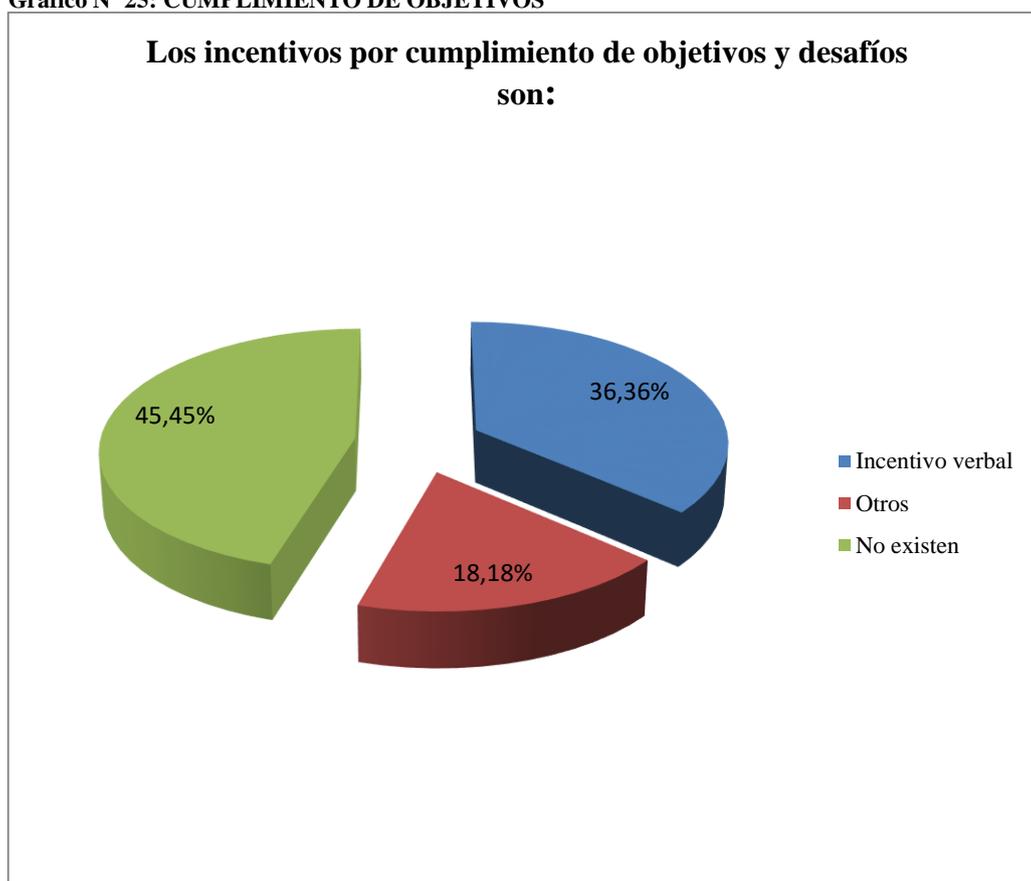
**Tabla N° 19: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Incentivo verbal	4	36,36
Otros	2	18,18
No existen	5	45,45
TOTAL	11	100

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 25: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos podemos observar que el 45,45% de los empleados no tienen ningún tipo de incentivo, el 36,36% obtienen un incentivo

verbal y el 18,18% respondieron otros. Es decir que la institución no está cumpliendo con incentivos por méritos cumplidos por los empleados.

### PREGUNTA N° 20

**Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de reemplazarla (restando los rangos laborales).**

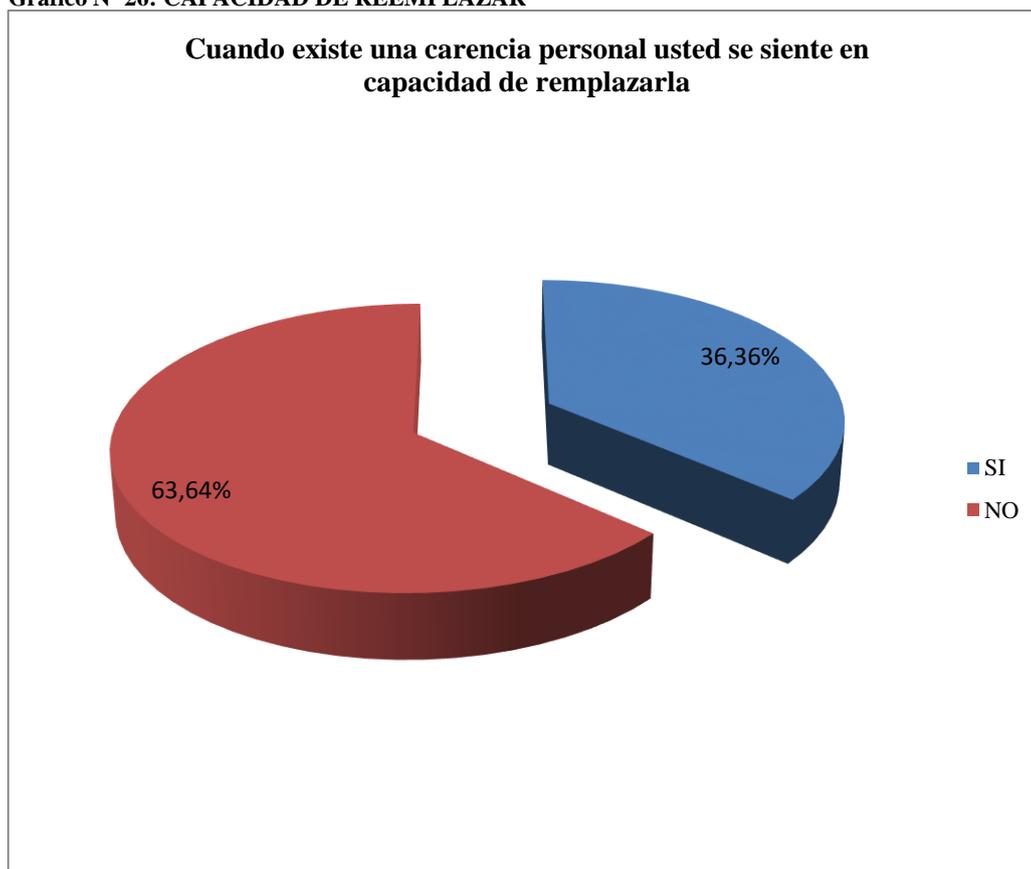
**Tabla N° 20: CAPACIDAD DE REEMPLAZAR**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	4	36,36
NO	7	63,64
TOTAL	11	100,00

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 26: CAPACIDAD DE REEMPLAZAR**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** El 63,64% de los empleados no se sienten en capacidad de reemplazar cuando existe una carencia personal, mientras que el 36,36% se siente en

capacidad de reemplazar por carencia de personal. En su mayoría de los empleados no están en capacidad de reemplazar a un compañero de trabajo.

### PREGUNTA N° 21

**La tecnología que usted tiene a su alcance es:**

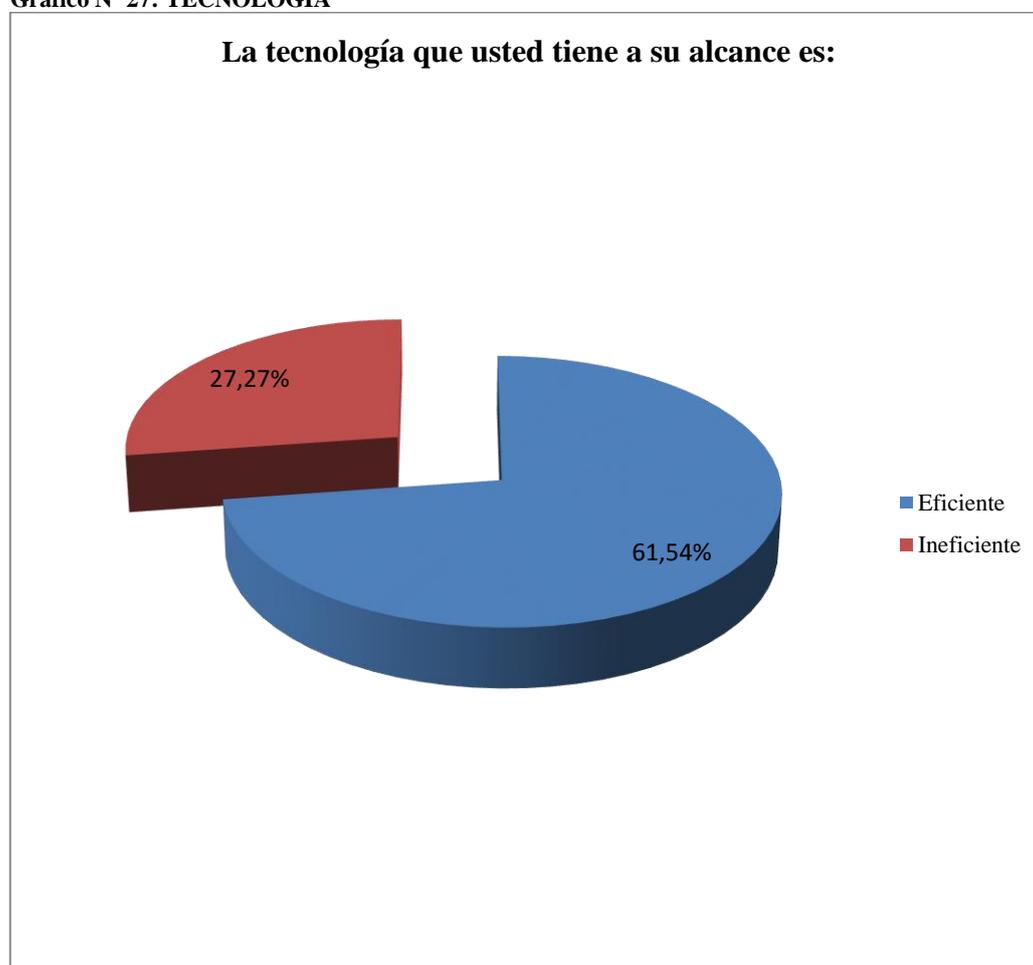
**Tabla N° 21: TECNOLOGÍA**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
Eficiente	8	61,54
Ineficiente	3	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>88,81</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 27: TECNOLOGÍA**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos un 61,54% dice que la tecnología que tiene al alcance es eficiente, mientras que el 27,27% respondió que es ineficiente.

Es decir que la tecnología que cuenta la Cámara de Comercio de Riobamba es justa y necesaria para las actividades que realizan los empleados.

## PREGUNTA N° 22

**Se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo:**

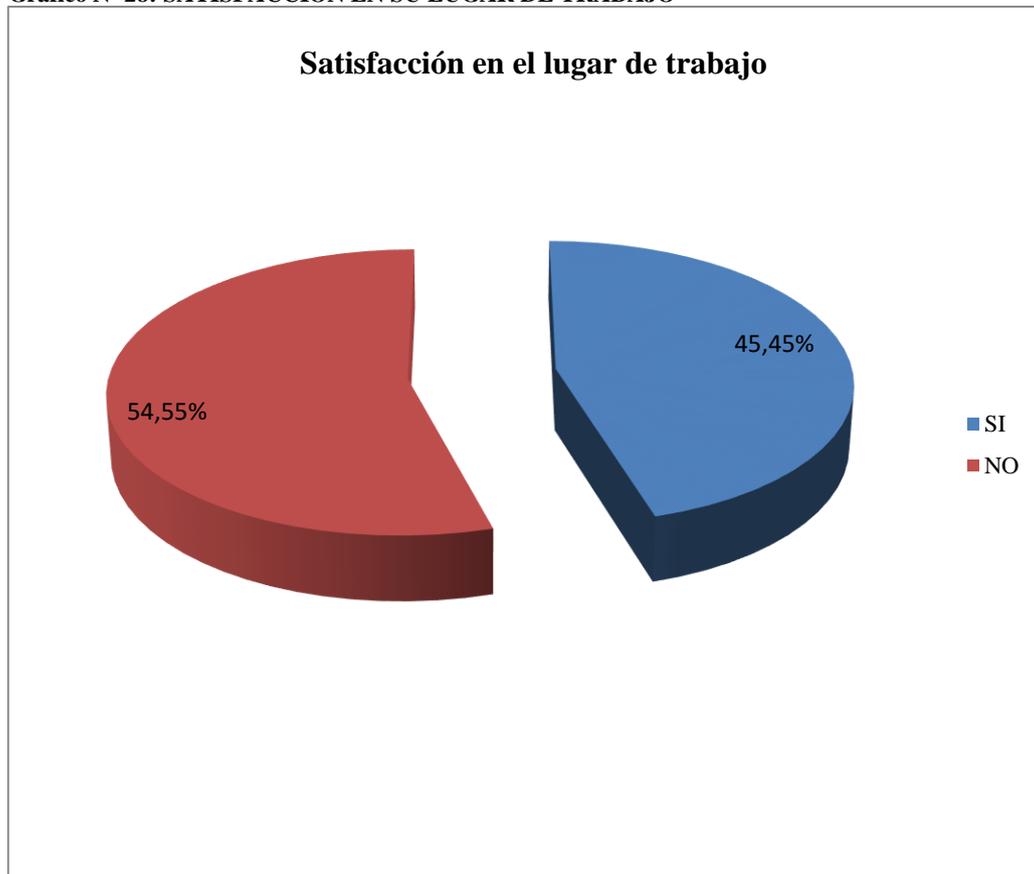
**Tabla N° 22: SATISFACCIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO**

VARIABLES	FA	PORCENTAJE
SI	5	45,45
NO	6	54,55
TOTAL	11	100,00

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 28: SATISFACCIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO**



**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Análisis e interpretación:** El 54,54% de los empleados se sienten insatisfechos en sus puestos de trabajo, mientras que el 45,45% se sienten satisfechos en su lugar de trabajo.

Es decir que en su mayoría los empleados tienen motivos de buscar nuevas oportunidades de trabajo en otra institución.

### **Hallazgos**

Después de haber realizado la encuesta a los clientes internos de la Cámara de Comercio de Riobamba (empleados) y a los clientes externos (socios de la Cámara de Comercio de Riobamba).

1. El 24,39% de los socios tiene un tiempo de afiliación de 1 a 6 meses en la Cámara de Comercio de Riobamba.
2. El 65,55% su mayoría de los socios han utilizado los servicios de Cámara de Comercio de Riobamba.
3. El 15,35% de los socios ha utilizado el servicio de Certificado Comercial y Guía Comercial.
4. La valoración de los servicios los socios nos dieron a conocer que en la acogida del trato personal es excelente, en la rapidez de la atención el 51% de los socios lo consideran excelente, claridad de la información recibida es considera excelente, en la profesionalidad del personal fue considera por los socios un 49% en excelencia y en la satisfacción del servicio recibido fue considera como mala en un 62%.
5. El 29,88% de la mayoría de los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba fue atendido en lapso de 5 minutos.
6. El 72,26% la gran mayoría de los encuestados opinó que no tiene conocimientos de la circulación de un boletín informativo.
7. El 31,40% de los socios utiliza la televisión como medio de publicidad.
8. El 65,24% la mayoría de las personas encuestas dan a conocer que los beneficios que brinda la Cámara de Comercio de Riobamba no satisface sus expectativas.
9. Un 27,44% de los socios quiere asistir a seminario relacionado al servicio al cliente.
10. El 28,66% de los encuestados revelan que les gustaría que se implemente el servicio de Créditos en la Cámara de Comercio de Riobamba.
11. Las personas encuestadas nos revelan que un 28,05% considera los costos de los servicios moderados.
12. Un 45,45% de los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba nos dicen que es regular la comunicación con los directivos al momento de resolver cualquier novedad laboral

13. El 63,64% la mayoría de los clientes internos afirman que las resoluciones no son informadas de forma oportuna.
14. El 54,55% en la mayoría de las personas encuestadas no tienen conocimientos de un manual o reglamento interno de lineamientos.
15. El 45,45% de los empleados consideran excelente el historial de éxito de la Cámara de Comercio de Riobamba
16. El 63,64% de su gran mayoría de los empleados consideran ineficiente el desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba.
17. El 81,82% la gran mayoría de los clientes internos nos dice que la Cámara de Comercio de Riobamba no cumple con programas de capacitación.
18. El 45,45% de las personas encuestadas considera que el sistema de valoración de desempeño es necesario para no cometer errores.
19. El 45,45% la mayoría de los clientes internos nos revelan que no tienen ningún incentivo por el cumplimiento de sus objetivos y desafíos laborales.
20. El 63,64% la gran mayoría de los empleados no se sienten en capacidad de reemplazar cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia.
21. El 61,54% de las personas encuestadas nos revelan que la tecnología que tiene al alcance es eficiente.
22. El 54,54% la gran mayoría de empleados se manifiestan que se encuentran insatisfechos en su puesto de trabajo.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

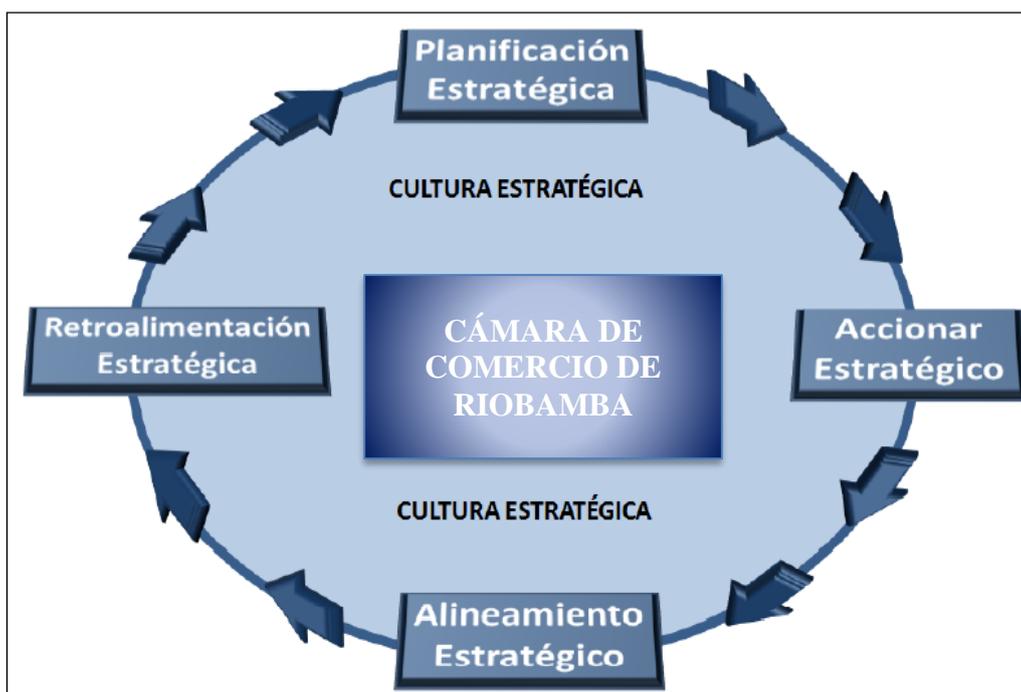
### 4.1 IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1 Proceso de gestión estratégica

La siguiente propuesta, se basa fundamentalmente en la esencia tradicional de la planificación estratégica con la diferencia que en esta se busca un concepto integro de la gestión estratégica empresarial, que complete los espacio a dudas entre la planificación, como una etapa pre operativa o de anticipación a la acción, es por este motivo que se le asigna el nombre de Gestión estratégica y se estructura un sistema completo y eficiente, donde el trabajo en equipo y en un todo a nivel organizacional significa más y mejores beneficios que trabajar por partes. De tal manera que se puede visualizar el proceso de Gestión Estratégica compuesto de cuatro macro procesos, que atribuyen, cada uno, de forma particular e importante a su desarrollo.

**Figura N° 10: PROCESO DEL MODELO DE GESTIÓN PROPUESTA PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**



**Fuente:** Proceso del Modelo de Gestión Estratégica

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

- **Planificación estratégica**

Es la primera fase o el primer paso en el proceso de gestión estratégica; es el pilar del mismo y se debe estructurar el proceso completo, aportando las herramientas necesarias para el desarrollo de las etapas siguientes.

**Alcance:** Consiste en la preparación para el proceso de gestión estratégica, donde se define los puntos como la necesidad de implementación del modelo de gestión estratégica y su urgencia, se define un marco de participantes potenciales por cada etapa, y se definirá la problemática de la Cámara de Comercio de Riobamba, determinando el campo de acción al que se debe priorizar y enfocar la cámara para mejorar su gestión administrativa. Así como también consiste en el diagnóstico estratégico, donde se elabora el análisis a través de matrices, sustentado en los resultados del análisis situacional, y construido para entregar información suficiente que dé lugar en la fase de accionar estratégico, elaborar las estrategias necesarias.

- **Accionar estratégico o direccionamiento estratégico**

Este paso orienta el proceso de gestión estratégica; esta fase es muy importante ya que aporta resultados que dan mayor valor a la Cámara debido a que en ella se proponen y diseñan las estrategias que lograrán dar solución a los problemas identificados en la definición de la problemática y en el diagnóstico estratégico.

**Alcance:** Se definirá el marco de referencia que define el servicio de la Cámara en análisis, considerando las variables en el mercado y las aspiraciones de la Cámara de Comercio de Riobamba, de acuerdo a las características de los clientes, así mismo se continuará con el análisis y la definición de la filosofía corporativa como son: valores y principios a practicarse, visión, misión y objetivos de la misma. A partir de los cuales se podrán diseñar los planes tácticos.

- **Alineamiento estratégico**

Esta es la fase en la cual se determinará la sinergia de la Cámara, descentralizando las estrategias, sin fragmentarlas, sino rediseñando en unidades de servicio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personal hacia una estrategia en particular.

**Alcance:** Consiste en la traducción de los amplios objetivos y sus estrategias a tácticas y planes, que se elaboren desde el nivel operativo y de unidades de negocio, continuando

que lo definido en el Nivel Directivo y Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Riobamba, se concrete en los niveles operativos y de apoyo.

- **Verificación y retroalimentación estratégica**

Esta fase pretende el mejoramiento, se debe procurar aprender de lo sucedido a lo largo de todo el proceso de gestión estratégica, por medio del análisis y verificación de cada una de las actividades comprometidas.

**Alcance:** Mantiene relación en todo el proceso de gestión estratégica, determinando e identificando las oportunidades de mejora y proponiendo puntos de análisis para aterrizar el modelo de gestión estratégica en aspectos puntuales.

#### **4.2.2 Planificación Estratégica**

##### **4.2.2.1 Preparación para el proceso de Gestión Estratégica**

Muchos autores no le dan importancia a una etapa de preparación para el proceso de gestión estratégica, pero se considera necesaria y muy oportuna para conseguir los resultados en tiempos óptimos.

En esta fase se determinaran aspectos claves para diseñar de una manera adecuada el proceso de gestión estratégica y mejorar su administración. Para ello se debe:

- a. Determinar la necesidad de un Modelo de Gestión Estratégica.
  - ¿Es necesario realizarla?
  - ¿Qué tan urgente es?
- b. Establecer los participantes.
  - ¿Quiénes deben participar y en qué parte del proceso deben hacerlo?
- c. Definir la problemática de la Cámara de Comercio de Riobamba.
  - ¿Por qué debemos realizarla?
  - ¿Qué problemas hay que enfrentar? O ¿Qué se busca al implementarla (metas)?

La medición de estos resultados serán de gran utilidad ya que contribuirán a lo largo del proceso de gestión estratégica para puntualizar tiempos y enfocarse en los puntos más fuertes y de mayor influencia en el procesos administrativo, pero más aún contribuyen a la fase de diagnóstico estratégico debido a que permiten visualizar un panorama más claro de lo que se debe investigar en esta fase y su enfoque.

Para este proceso se han tomado como herramientas de investigación antes usadas y han sido adaptadas para la Cámara de Comercio de Riobamba. Dando importancia a los principales aspectos de las cámaras de tal manera que permita responder las interrogantes de las fases antes mencionadas.

**a. Determinar la necesidad de un proceso de gestión estratégica**

Es importante que se determine no solo la de llevar a cabo un modelo de gestión estratégica sino también la urgencia que tiene el mismo dentro de su organización para determinar el tiempo.

- **¿Es necesario realizarla y que tan urgente es?**

Para determinar la urgencia de la implementación de un proceso de gestión estratégica para la Cámara, se aplicó un cuestionario que recoge algunos aspectos claves que la gestión estratégica busca definir durante su desarrollo.

**- Metodología de aplicación**

El cuestionario se lo aplico en taller conjuntamente con la alta dirección y los principales miembros de la asamblea General de Socios (presidente y secretaria), llevado a cabo el día 10 de marzo del 2015.

Los rangos de decisión del total evaluado:

**Gráfico N° 29: RANGOS DE DECISIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

<b>TOTAL</b>	<b>RECOMENDACIÓN PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA</b>
Superior o igual a 20	Necesita un proceso de gestión estratégica
Entre 15 y 20	Sería beneficioso se debe considerar realizar un modelo de gestión estratégica en el corto plazo
Por debajo de 15	No hay urgencia, pero podría aplicarse una gestión estratégica a tres años después.

**Fuente:** Rangos de Decisión sobre la necesidad de un Modelo de Gestión

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Una vez concluida la evaluación en base a los rangos de decisión, el taller aplicado a los 6 participantes, arrojó como resultado un puntaje de 21 lo cual implica la urgencia de aplicar un modelo de gestión estrategia para mejorar los procesos y satisfacer las necesidades de la Cámara de Comercio de Riobamba.

## B. Participantes del proceso de gestión estratégica

Cuando la necesidad o urgencia de llevar a cabo un modelo de gestión estratégica, es importante determinar el personal que participará en las diferentes actividades de este modelo.

El nivel ejecutivo, encabezado por la Presidencia, es quien debe liderar el proceso, teniendo en cuenta que el compromiso de llevar a cabo una gestión estratégica de excelencia, está en relación al involucramiento del nivel directivo, ejecutivo y el personal en general. Debe estar claro que prevalece ante todo, el apoyo del nivel directivo que se ve reflejado entre varios aspectos, por la apertura, retroalimentación y aprobación que brinde.

- **¿Quiénes deben participar y en qué parte del proceso deberían hacerlo?**

El modelo de gestión estratégica propuesto busca que la Cámara de Comercio de Riobamba al aplicarlo, pueda aclarar, conciliar y establecer su enfoque estratégico, que les permita llegar donde quieren, tener claro su horizonte y la ruta a seguir para llegar a lo propuesto. Algunos autores en temas de estrategia como David Norton, Robert Kaplan, José Betancourt, entre otros; definen la importancia de que toda organización participe al menos en parte del proceso, el afán es que el personal no solo se encuentre comprendido con la organización sino que llegue a estar involucrado con ella en temas claves como los estratégicos.

Mediciones de desempeño Nivel Directivo (Asamblea General de socios, de control y Gerencia General.

**Gráfico N° 30: MATRIZ DE PARTICIPANTES POR FASE DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Macro- procesos de Gestión Estratégica	Elementos dentro de la Gestión Estratégica	Perfil del participante
Planificación	Preparación	Alto Directivo (nivel directivo y nivel ejecutivo), líder (de preferencia profesional), con experiencia en el sistema comercial y con conocimientos de manejo de las Cámaras de Comercio
	Diagnóstico Estratégico	Personal clave y de confianza de las principales áreas de la institución sin

	<p>Definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</p> <p>Revisión de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</p>	<p>distinción de cargos, con gran conocimiento del sistema comercial y administrativo y sobre todo manejo de las Cámaras de Comercio</p> <p>Taller con personal de buen criterio, y capacidad de aportar al proceso; colaborador ético de todo rango, de todos los departamentos, y niveles. Socios fieles a la institución.</p> <p>Alto Directivo (nivel directivo y nivel ejecutivo), líder (de preferencia profesional), con experiencia en el sistema comercial y con conocimientos de manejo de las Cámaras de Comercio</p>
	Análisis Matricial	Colaboradores profesionales a nivel ejecutivo, liderados por la Gerencia General, y s fuera el caso, el responsable de control interno, con conocimientos del sector de la Cámaras de Comercio
Accionar Estratégico	Definición del Negocio	Líderes de los niveles: ejecutivo, asesor, operativo y de apoyo. Además personal con trayectoria dentro de la institución, que tenga un gran conocimiento de la misma, su historia y evolución.

	Filosofía Corporativa primera parte (Valores y Principios, Visión, Misión)	Colaboradores de mayor tiempo dentro de la institución, sobresaliente por su aporte a la institución, liderados por el nivel ejecutivo en específico por la Gerencia General
	Filosofía Corporativa segunda parte (Ejes estratégicos, propuesta de valor, objetivos corporativos)	Líderes de los niveles: ejecutivo, asesor, operativo y de apoyo y sus colaboradores más cercanos y de confianza
	Cuadro de Mando Integral	Gerencia General y líderes de cada área funcional, encabezado por los gerentes de línea (nivel ejecutivo)
	Mapas Estratégicos	Nivel Ejecutivo liderado por la Gerencia General.
	Discusión de opciones estratégicas, objetivos, definición y determinación de proyectos	Líderes de los Niveles ejecutivo, ejecutivo, control, operativo y de apoyo. Colaboradores profesionales con un gran nivel de influencia en el personal y del sistema financiero.
Alineamiento Estratégico	Alineamientos de las estrategias	Líderes de los Niveles: ejecutivo, operativo, de apoyo y de control.
	Despliegue de estrategias	Nivel ejecutivo, y líderes de todas las áreas funcionales.
Verificación Retroalimentación Estratégicas	Indicadores de gestión	Gerencia General, líderes
	Reportes	Líderes de todas las áreas funcionales, niveles ejecutivo, operativo, y de apoyo.

	Mediciones de desempeño	Nivel Directivo(Asamblea General de socios, de control y Gerencia General.
--	-------------------------	--

**Fuente:** Matriz de participantes por fase del proceso de gestión estratégica

**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

La propuesta de participantes es variable a las diferentes estructuras que pueda adoptar la Cámara de Comercio de Riobamba sin que sea obligatorio cumplir con todos los participantes pero siempre debe procurarse mantener un equilibrio, que evite el sesgo que pueden ocasionar opiniones o análisis solo desde un punto de vista.

### **C. Definir la problemática de la Cámara de Comercio de Riobamba.**

En esta fase se debe identificar la problemática de la institución, por lo que es importante que el personal involucrado en esta fase esté preparado para contribuir al desarrollo del modelo de gestión estratégica.

**¿Por qué debemos realizarla? ¿Qué problemas hay que enfrentar? O ¿Qué se busca implementarla (metas)?**

Se determinará la importancia del desarrollo del modelo gestión estratégica, para este proceso se desarrolló un cuestionario denominado “cuestionario individual preliminar” adaptado a las necesidades de la Cámara, el mismo que constituye una eficiente fuente de información para definir la problemática.

#### **Metodología de aplicación**

Este cuestionario fue enviado por vía correo electrónico a cada uno de los que constituyen clientes internos y externos de la Cámara de Comercio de Riobamba, quienes dieron su respuesta en base a su experiencia, conocimiento, datos estadísticos, etc. Se pidieron respuestas puntuales textuales que evidencien su profesionalismo, seriedad y compromiso con la Cámara, la recepción de las respuestas se realizó luego de 48 horas del envío respectivo.

Una vez revisado los resultados del cuestionario se obtuvo un claro panorama de la problemática de la Cámara, así como también las causas más relevantes que atribuyen a la misma.

#### **Representación gráfica de la problemática presente en la Cámara de Comercio de Riobamba**

Para la representación gráfica se tomó en cuenta los siguientes procesos en base a los resultados del cuestionario:

1. Definir el problema principal de la Cámara de Comercio de Riobamba

2. Identificar las causas a las que se les atribuye el problema

3. Establecer las causas de primer orden

Las siguientes son las variables que se sugiere para la Cámara de Comercio de Riobamba

**Gráfico N° 31: VARIABLES DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

<b>VARIABLES CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA</b>	<b>DETALLE</b>
Procesos	Los procesos internos y formas estandarizadas de trabajar.
Operaciones	Todas las gestiones realizadas para obtener rendimiento de los recursos monetarios.
Talento Humano	Características del personal
Tecnología	Recursos tecnológicos disponibles y bien utilizados
Captaciones	Recursos monetarios que ingresan a la Cámara de Comercio de Riobamba, y su forma de captarlos.

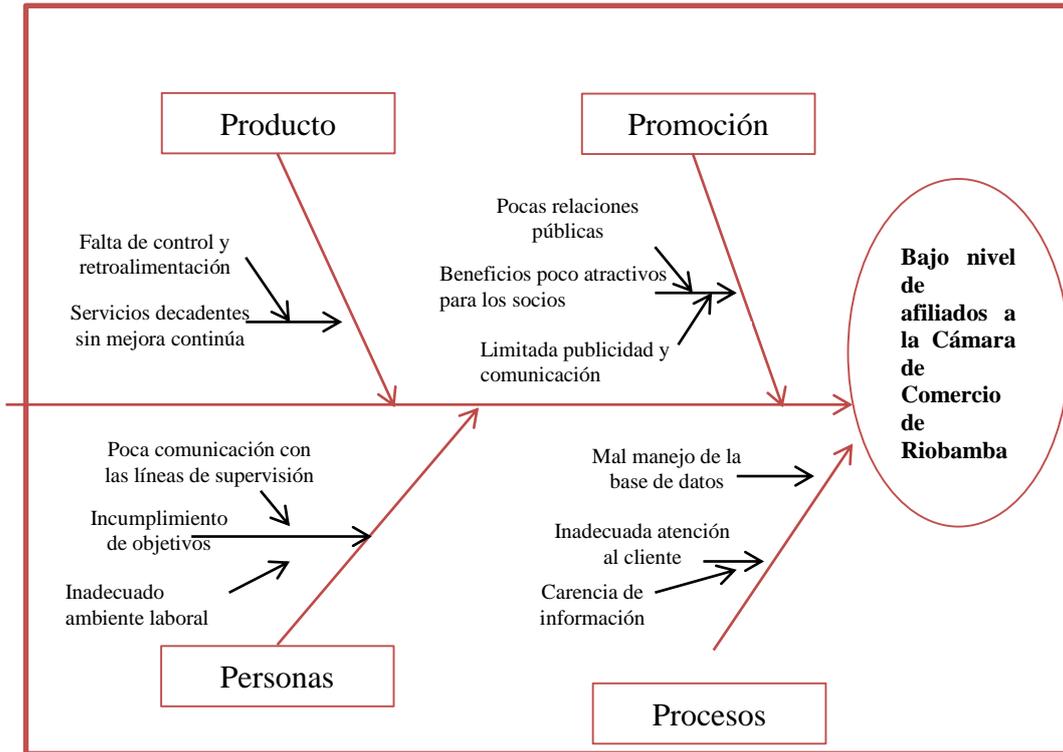
**Fuente:** Variables de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### **Diagrama causa y efecto**

Se sugiere esta herramienta gráfica de preparación para el proceso de gestión estratégica, se ubicara en la cabeza de la figura el problema central de la Cámara de Comercio de Riobamba y a lo largo de la espina se irán ubicando las principales causas a las que se les atribuye el problema.

**Gráfico N° 32: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROBLEMA**



**Fuente:** Cámara de Comercio de Riobamba

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### **4.3. Diagnóstico estratégico o análisis situacional**

El análisis situacional o diagnóstico estratégico es primordial para determinar los factores de más alto impacto del entorno y la posición de la Cámara de Comercio de Riobamba con relación a sus expectativas sobre las potenciales estrategias, aprovechando para su desarrollo, herramientas administrativas probadas a nivel mundial a lo largo de los años, las cuales permiten en base a las conclusiones obtenidas a partir de estos instrumentos, generar los elementos de las estrategias, correlacionadas con el conocimiento acumulado del negocio en el entorno en que se desenvuelve la Cámara.

#### **4.3.1 Macro ambiente externo**

Es el ambiente externo más alejado a la Cámara de Comercio de Riobamba del que no se tiene control, sus componentes son de largo alcance y tienen consecuencia de largo plazo. Su análisis permitirá determinar una parte de las oportunidades y amenazas.

Factores del macro ambiente externo:

**Gráfico N° 33: RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACRO- AMBIENTE EXTERNO**

ENTORNO	SUB- ENTORNO	TIPO DE ANÁLISIS	FACTORES	CONCEPTO
<b>EXTERNO</b>	<b>MACRO- AMBIENTE</b>	<b>P.L.E.S.T.</b>	Político	Aspectos involucrados con el gobierno, sus iniciativas para el sector, estabilidad entre otros
			Legales	Se refiere la parte legal que va de la mano de las decisiones políticas y organismos de control
			Económicos	Todos los aspectos macroeconómicos que puedan influir en las operaciones de las Cámaras de Comercio
			Socio culturales	Se debe considerar aquellos aspectos de la sociedad en la que se

				desenvuelve la institución
			Tecnológicos	Grado de obsolescencia, inversión del sector en tecnología, velocidad de transmisión de la tecnología.

**Fuente:** Macro Ambiente

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

- **Factor político**

Todo país tiene su destino basado en decisiones de carácter político, que tienen que ver con las actitudes del gobierno frente a las presiones de los grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos. Normalmente una decisión política tiene como resultado una creación o modificación a una ley, es por ello que este factor tiene mucha relación con el legal.

**-Tipo de gobierno**

El presidente Rafael Correa y el Gobierno de la República del Ecuador han impulsado, desde inicios de su gestión, transformaciones profundas en áreas de construir un Estado incluyente y justo. Constituyéndose así una oportunidad para la Cámara de Comercio en ámbito de presentar proyectos en beneficio de los socios y que sin lugar a duda el gobierno apoye las iniciativas y nuevos aportes con el objetivo de gobierno.

**-Estabilidad Política**

La estabilidad política del Ecuador es un atractivo para muchos inversionistas extranjeros, esto permitirá que haya mayor liquidez en el país, muchas empresas podrán aprovechar las oportunidades de las políticas de gobierno actuales y acceder a mercados internacionales.

Siendo así otra gran oportunidad de la Cámara de Comercio de Riobamba de alcanzar acuerdos y alianzas estratégicas a favor de los socios actuales y potenciales.

### **-Riesgo país**

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3327 puntos; después de adoptar la dolarización, para el año 2003 había disminuido a 779 puntos y se mantuvo entre 600 y 900 puntos por cuatro años. En 2007, cerró con 614 puntos.

Sin embargo, en 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias; pues se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana y por eso el EMBI aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. En 2009 el riesgo país fue de 775 puntos y para 2010 se incrementó a 913 puntos.

### **-Estatización/Privatización de Sectores Estratégicos**

La propuesta de cambio de la matriz productiva, que nos va a permitir diversificar la producción, ha sido recibida con optimismo y confianza en los sectores productivos. En la Cámara de Comercio se tendrá la oportunidad de realizar un análisis técnico de esta iniciativa para argumentar y hacer proposiciones al Gobierno.

Es así que la Cámara de Comercio de Riobamba tiene gran participación y podrá aportar significativamente al mencionado objetivo aprovechando esta oportunidad.

### **Socios estratégicos Comerciales**

El Ecuador ha firmado un sin número de acuerdos comerciales sean estos bilaterales o multilaterales como bloque económico, los mismos que le otorgan el beneficio de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos ecuatorianos a muchos de esos países con que constan en el acuerdo. Es por esto que, la política de comercio exterior ha girado en torno al establecimiento de convenios y tratados comerciales, ya sea de libre comercio o de tratamiento preferencial, para eliminar o disminuir la discriminación en los aranceles aduaneros de un país contra los productos originarios de otro, o bien para reducir los trámites de que deben seguir para ingresar.

### **-Centralización y descentralización del poder**

El Gobierno Nacional, como parte de la nueva estrategia para construir un Estado democrático que procure el Buen Vivir de las y los ecuatorianos, ha establecido como política la recuperación de las facultades de rectoría, planificación, regulación y control que corresponden al poder Ejecutivo, con el fin ulterior de conformar un Estado policéntrico, desconcentrado y descentralizado, articulado entre los distintos niveles de gobierno.

- **Factor legal**

En este aspecto se analizarán, variables que impacten a la Cámara de Comercio de Riobamba, a nivel de legislación en el sector.

**-Organismos de control:** En esta variable se analizarán los organismos responsables de regular las actividades de una Cámara de Comercio, y es:

La Federación Nacional de Cámaras de Comercio, según la ley de cámaras.

**-Constitución del Ecuador:** Actualmente este es un tema muy debatido por los ecuatorianos, ya que se plantean enmiendas constitucionales que podrían ocasionar que se centralice el poder siendo así una amenaza para la Cámara ya que se eliminarían las facultades y la autonomía de la misma.

**-Ley de Cámaras de Comercio:** Una de las leyes que han afectado evidentemente a las Cámaras de Comercio y gremios, fue dada el 14 de mayo del 2008, donde se derogaba la obligatoriedad de la afiliación a las Cámaras, gremios. A partir de esta fecha los clientes de la Cámara de comercio han disminuido, por la paulatina desafiliación de socios.

Los establecimientos comerciales debido a su no obligatoriedad y respaldados en el decreto gubernamental respectivo, siguen desafiliándose, por lo que genera una amenaza de alto impacto para la Cámara de Comercio.

- **Factor económico**

Uno de los componentes más importantes dentro del análisis de este nivel, lo constituye el factor económico, su análisis dentro de la Cámara de Comercio de Riobamba se basa en las variables macroeconómicas de mayor importancia para la Cámara. A continuación se muestran las principales variables a considerar:

**-Producto Interno Bruto (PIB)**

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para este año. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

**-Inflación**

Se observa que la inflación en Ecuador es estable en los 4 últimos años sin embargo la cifra del 2015 muestra una disminución, siendo esta una amenaza al disminuir las ventas de los establecimientos comerciales asociados a la Cámara de Comercio, provocando un alto impacto por las posibles desafiliaciones de los socios.

**-Balanza comercial**

En los últimos años, Ecuador ha venido consolidando una Balanza Comercial negativa, lo cual nos ubica en diferentes escenarios en los cuales el flujo negativo de divisas termina siendo el detonante para que se tomen medidas muy drásticas e incluso para muchos, impopulares.

Analizando la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, tenemos dos claros participantes dentro de la Balanza Comercial: el sector Petrolero y el sector No petrolero, los cuales tienen un comportamiento muy similar durante los últimos 4 años, siendo el sector petrolero el que entrega un superávit, mientras que la no petrolera se ha venido manteniendo deficitaria.

- **Factor socio cultural**

- Demografía**

- La Cámara se encuentra ubicada en un sector estratégico cerca de la aglomeración poblacional lo cual es una gran oportunidad para que se dé a conocer con una adecuada publicidad y ofreciendo mejores y más servicios para que resulte atractivo y a la vez beneficie a los comerciantes.

- **Factor tecnológico**

- Tecnologías de la información y la comunicación- TIC**

- Con la llegada de los servicios de internet, medios de comunicación, redes sociales y correo electrónico, se han facilitado los procesos comerciales, complementando a la radio, la televisión y el telemarketing.

- En la actualidad gran número de empresas usan las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de interacción con el objeto de tener sostenibilidad de clientes.

- Las TIC en la actualidad está permitiendo una rápida comunicación y vinculación con el mercado, por lo que se constituye una oportunidad de alto impacto para incorporar en la página de la Cámara de Comercio a las empresas afiliadas a la misma.

#### **4.3.2 Microambiente Externo, Ambiente Operativo o Competitivo.**

Es externo para la cámara pero cercano a sus operaciones, trae consecuencias concretas e inmediatas para la dirección de la Cámara.

Porter utiliza varios elementos como: grupos estratégicos, las estrategias genéricas de liderazgo en costes, diferenciación, orientación y las estrategias genéricas de posicionamiento de marketing de posiciones de mercado basadas en el valor, las necesidades y la accesibilidad.

Para analizar este factor se recomienda a la Cámara utilizar como herramienta el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, que permitirá obtener información suficiente. Para efectos de la investigación se analizarán las siguientes fuerzas.

**Gráfico N° 34: RESUMEN DEL ANÁLISIS PARA EL MICRO- AMBIENTE EXTERNO**

Entorno	Sub-entorno	Tipo de análisis	Factores	Concepto
<b>EXTERNO</b>	<b>MICRO- AMBIENTE</b>	<b>5 FUERZAS DE PORTER</b>	Cientes	Tamaño del mercado y crecimiento del mismo
			Proveedores	Quienes brindan asesoría, asistencia, financiamiento y adquisiciones
			Intermediarios	Barreras de entrada que influyen en la aparición de nuevas competencias.
			Competencia	Identificación de las cámaras que operan, tamaño e influencia.

**Fuente:** Análisis Micro- Ambiente Externo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

• **Cientes**

La Cámara de Comercio tiene como clientes a los establecimientos del cantón Riobamba, que buscan satisfacer sus requerimientos a través de un buen servicio.

Para fines de la presente investigación se considera como público de interés al total de empresas categorizadas como comerciales, es decir 12.300 que es el total de establecimientos.

De la base de datos, se ha dividido a las empresas de comercio en dos grupos: los clientes actuales y potenciales.

**Comportamiento**

El total de empresas que forman parte de la categoría comercio se encuentran vigentes realizando sus actividades de oferta y demanda con normalidad, situación que es considerada como **oportunidad de alto impacto** para incrementar el número de socios de la Cámara de Comercio.

- **Competencia**

Considerando “Que las Cámaras de Comercio tienen por objetivo el desarrollo de la actividad mercantil, fuente primordial de la riqueza pública y privada” (Ley de cámara de comercio) y según el Artículo N°. 1 de la ley de la misma ley de Cámara de comercio dice: “Art.1.- En cada cantón habrá una Cámara de Comercio, cuya sede será la cabecera cantonal.

Según la ley, Riobamba debe tener una sola Cámara de Comercio, por lo cual no existen empresas competidoras.

- **Comportamiento**

No existe en el mercado del Cantón Riobamba empresas homogéneas a la Cámara de Comercio más si existen empresas heterogéneas, constituyéndose en una **oportunidad de alto impacto** para ampliar la cobertura del mercado.

- **Proveedores.**

Uno de los principales proveedores de la Cámara es PLAN B, una agencia de publicidad formada por profesionales especializados en las distintas áreas: publicidad, marketing y comercialización de productos con servicio desde 1998, su labor en prestar servicios de diseños y mantenimiento de los boletines informativos mensuales.

La policía nacional que conjuntamente con compañías de seguridad, brindan sus servicios a las instalaciones de la cámara resguardando su integridad ante cualquier amenaza de robo o asalto mediante un botón de pánico.

- **Comportamiento.**

En el mercado de Riobamba existe gran diversidad de empresas proveedoras que podrían completar los servicios que ofrece la Cámara de Comercio por lo que se considera una oportunidad de alto impacto en caso de romper relaciones con los proveedores actuales.

### **4.3.3 AMBIENTE INTERNO**

Los componentes del ambiente interno propuestos para ser analizados dentro de la Cámara de Comercio de Riobamba son:

**Gráfico N° 35: RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO**

ENTORNO	METODOLOGÍA	PROCESOS	MACRO- PROCESOS/COMPONENTES
<b>INTERNO</b>	CADENA DE VALOR	Estratégicos	Gestión Estratégica
			Gestión Institucional
		Productivos	Gestión Comercial
		De apoyo	Gestión del Talento Humano
			Gestión Financiera
			Gestión tecnología

**Fuente:** Resumen del análisis interno

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Al momento de ejecutar una gestión estratégica se evidenciará La Cámara de Comercio de Riobamba en lo relacionado a la gestión estratégica no existe la documentación, la cual es necesaria e indispensable para definir las medidas a seguir para alcanzar las metas planteadas, de esta manera podemos evadir caer en subjetividad de aplicar sin un fin específico realizando cambios claros dentro de la Institución, renovando las actividades existentes, orientando los esfuerzos del personal para que exista resultados positivos y poder cumplir objetivos, mejor distribución de actividades y proyectos bien formulados. Dentro de las fortalezas poseen la misión y visión mientras que las debilidades son mayores como no contar con objetivos establecidos, los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la Institución, no tienen proyectos definidos.

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

La Cámara de Comercio de Riobamba cuenta con una estructura orgánica, fue evidente que los empleados tienen conocimiento del mismo, donde se encuentra definidos visiblemente las áreas de trabajo con los pertinentes niveles de mando y personal indicado para realizar sus actividades cotidianas, incitando a que eleve el nivel de comunicación entre las áreas existentes, una variable importante en una organización es la toma de decisiones, el caso real de la organización es que la toma de decisiones no es participativa, solo tiene la última palabra el Presidente de la Institución, excluyendo claramente al personal que labora en la Cámara de Comercio de Riobamba.

Otra variable significativa es que dentro de la organización no existen políticas constituidas. Un reglamento interno en cualquier institución es de gran apoyo para conservar disposiciones e indicar las responsabilidades de los trabajadores de cada una de áreas de trabajo. La Cámara de Comercio de Riobamba si cuenta con un reglamento interno, el cual consta de 36 artículos que contienen regulaciones y disposiciones a las que se debe sujetar las personas que mantengan relaciones laborales con la Institución. Si bien la Institución cuenta ya con un reglamento interno, es importante darlo a conocer al personal para un correcto desarrollo y cumplimiento de sus derechos y obligaciones. La organización no cuenta con manuales de procedimientos de ningún departamento, pero claramente cuenta con un manual de funciones, por ende los colaboradores tienen claro cuáles son sus tareas a realizar.

### **GESTIÓN COMERCIAL**

La Cámara de Comercio de Riobamba no ejecuta una investigación de mercado para captar nuevos socios, este proceso lo realiza de forma empírica, pero el Presidente revelo que tiene claro cuál es su mercado

Mercado Objetivo está conformado por los comerciantes mayoristas y minoristas de la Ciudad de Riobamba que se encuentran formando parte de la Institución de manera activa o pasiva.

Mercado Meta son todos los socios actuales de la Cámara de Comercio de Riobamba, con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción en cuanto a la prestación de los servicios, en donde la organización está dispuesta a servir.

Cabe resaltar que en la Institución se afilian personas naturales o jurídicas que deseen beneficiarse de los servicios diferentes que brinda la organización.

La competencia día a día demanda mayores niveles de desarrollo para estar a un paso adelante, motivo por el cual la institución de realizar renovaciones de servicios con el objetivo de captar más socios, mientras tanto la institución no existe diversificación del portafolio de servicios de la Institución.

### **Gestión de Canales**

En este aspecto la Cámara de Comercio de Riobamba cuenta con un lugar físico donde los socios logran acceder a los servicios que ofrece, en este análisis es importante determinar cuáles son las formas más adecuadas para llegar al clientes, independiente del lugar físico de la institución, es decir no siempre radica en tener muchas oficinas de atención, si no el hecho de cómo llegar al socio.

Los canales físicos se refieren a los puntos de atención directa al socio por parte de un colaborador de la institución, actualmente cuenta con una oficina de atención al socio que se encuentra en la Primera Constituyente.

Por parte de los canales virtuales son los medios de llegada automatizada, la Institución cuenta con una página web obsoleta,

### **Planificación y Control de ventas**

Esta variable es importante ya que las decisiones que se tomen en cuanto a los precios en la organización se operan varios de acuerdo al servicio que se está ofertando y dependiendo de la duración de los mismos.

La institución no cuenta con una planificación ni control de ventas de los servicios que ofrece, solo se limita a publicarlos en un voletín mensual que es realizado por secretaría de la Institución.

### **Comunicación**

La Cámara de Comercio de Riobamba no ha generado nuevos canales de comunicación, la única publicidad que cuenta es con afiches, y boletín que lo realizan de forma mensual, para dar a conocer los servicios o eventos a realizar con el fin de captar interés del público general.

Al momento que los socios actuales y potenciales requieren atención de les recibe de forma respetuosa y amable, en situaciones que existen quejas por parte de los mismos, no existen soluciones instantáneas ni acertadas.

### **GESTIÓN TALENTO HUMANO**

En la organización existe una comunicación regular, por tal motivo obstaculiza la resolución de conflictos que se presenten al momento de realizar las obligaciones de la organización, como consecuencia de esta variable está aportando negativamente a la misma.

La capacitación para el personal de la Institución es limitada, como consecuencia no se encuentran preparado para realizar sus tareas laborables con un alto nivel de eficiencia, no tienen planes para la motivación de los colaboradores por sus logros alcanzados

La evaluación de rendimiento a los trabajadores es de vital importancia para identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a nivel individual, la cual admite que exista una medición sistemática, este análisis no es esencialmente para no cometer errores, es un medio pero no es el objetivo primordial

### **Relación Laboral**

#### **Composición del Talento humano:**

La Cámara de Comercio de Riobamba consta de 11 personas que trabajan bajo un contrato fijo cumpliendo con diversos roles, también cuenta con la asistencia de un abogado que presta sus servicios profesionales en casos especiales y de técnicos que trabajan bajo comisión de acuerdo a los distintos proyectos que se presenten en la organización, los cuales no constan en la nómina.

**Gráfico N° 36: PERSONAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

N°	Nombres y Apellidos	Nivel de Instrucción	Cargo	Años de Trabajo
1	Delfín Córdova	Secundaria	Presidente	16
2	Héctor Tinajero	Tercer	Tesorero	16
3	Marcela Naranjo	Tercer	Directora Financiera	16
4	Estefanía Ochoa	Tercer	Auxiliar de Contabilidad	4
5	Valeria Aguilar	Tercer	Secretaria	4
6	Carmen Cedeño	Tercer	Asistente de la Secretaria	2
7	Nataly Buenaño	Secundaria	Recepción	3
8	Silvia Oviedo	Secundaria	Recaudaciones	2
9	Raúl Rodríguez	Secundaria	Recaudaciones	8
10	José Ocaña	Secundaria	Mensajero	4
11	Iván Peñafiel	Secundaria	Guardia de Seguridad	3
12	Rosa Padilla	Secundaria	Personal de Servicio	3

**Fuente:** Información secretaría de la Cámara de Comercio de Riobamba

**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Appreciamos en el cuadro que el personal de la Cámara de Comercio de Riobamba está compuesto por 12 personas, 5 hombres y 7 mujeres, destacándose que el nivel mínimo de instrucción es la secundaria, lo que hace factible estar capacitándoles con más facilidad para mejorar el buen desempeño de las actividades, en cuanto a la antigüedad del personal el máximo tiempo es de 16 años y el mínimo de 2 años, es decir que existe un bajo nivel de rotación del personal.

**Estabilidad Laboral:** Los empleados en su gran mayoría se sienten a gusto en su puesto de trabajo, lo cual no tienen motivos para abandonar a la institución buscando mejores oportunidades.

**Clima Laboral:**

Existe poca colaboración de los empleados ya sean nuevos o antiguos, al momento de realizar cualquier actividad en grupo o equipo, aparecen situaciones de disconformidad dentro del grupo de trabajadores, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente hostil y de inestabilidad, donde no se respetan las normas, donde se generan roces entre los miembros, existiendo falta de responsabilidad dentro de la organización.

### **Reclutamiento y Selección del Personal**

La institución actualmente no cuenta con un departamento de Talento Humano, en consecuencia de esto, el Presidente toma las atribuciones de contratar al personal cuando exista una necesidad.

El Sr. Delfín Córdova realiza el proceso de la siguiente manera:

- 1) Publica el enunciado en el periódico la prensa.
- 2) Luego de recibir varias personas interesadas por el puesto de trabajo, analiza a cada uno de ellos basándose en el currículum,
- 3) Realiza la entrevista y
- 4) Finalmente selecciona al personal según su criterio

Para el nuevo empleado no exista capacitación previa, el Presidente asigna a una persona de confianza para que les de las instrucciones y su funcionalidad dentro de la organización.

### **Capacitación**

Es un elemento indispensable en cualquier organización, los empleados deben saber cuáles son las situaciones cambiantes dentro del mercado, destacando que los clientes constantemente están investigando nuevos productos o servicios, como lo mencionamos anteriormente los empleados no reciben capacitación previo al puesto de trabajo, ni temas valorados de gran importancia como son:

- Relaciones interpersonales
- Comunicación Organizacional
- Atención al cliente

### **GESTIÓN FINANCIERA**

Departamento de contabilidad encargado de ofrecer información de la institución financiera por medio de sus registros contables que permiten formular resultados que se utiliza en la toma de decisiones. Se encarga de informar al Presidente acerca de los ingresos y egresos efectuados por las operaciones.

El departamento está compuesto por dos trabajadores

- Contador
- Auxiliar de contabilidad

La Cámara de Comercio de Riobamba, obtiene su financiamiento de la aportación de los socios, para las personas naturales es de \$ 10,00 mensuales, mientras que para las personas jurídicas es de \$ 30,00 mensuales, cuenta con 2239 socios; la organización lleva registros contables; dicha información es procesada por la contadora sin embargo, no se realizan análisis financiero a los balances ni determina proyecciones financieras que le permita tener un panorama claro de su situación financiera.

La institución no cuenta con la elaboración de presupuesto anual en él se refleje la situación financiera con la que cuenta la institución, no planifica su situación financiera tomando decisiones financieras día a día lo que lleva a que desconozca el escenario real que están pasando.

### **GESTIÓN TECNOLOGÍA**

La Cámara de Comercio de Riobamba posee equipos de computación, la cual permite el mejor desarrollo de las actividades cotidianas de los trabajadores.

De la misma manera cuenta con servicio de Banda Ancha, la cual es un instrumento ventajoso para la institución ya que los empleados tendrán acceso a internet, recibir, enviar email de importancia, o cualquier consulta o gestión en beneficio de la misma.

Tiene como herramienta un sistema contable (CONEXUS) que ayuda a la señora contadora a llevar y ejecutar de mejor manera sus funciones.

Un problema que se puede evidenciar en este aspecto es que la institución cuenta con una página web, pero está obsoleta en donde no se da a conocer y además no se promociona como institución, sus servicios, proyectos a los socios y la ciudadanía en general.

#### **4.4 Matriz de resumen FODA**

En base a la información que el análisis situacional proporciona, se transcribirán las connotaciones analizadas, en la siguiente matriz, de acuerdo a su clasificación: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Gráfico N° 37: MATRIZ FODA

N°	MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS
<b>Fortalezas</b>	
1	Cuenta con la misión y visión definidas
2	Presenta un organigrama estructural
3	Cuenta con un Reglamento Interno
4	Cuenta con un canal físico de atención directa al socio
5	Conoce sobre los cambios en el entorno de sector de la Cámaras de Comercio
6	Tiene claro su mercado meta
7	Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones
8	Realiza control y mantenimiento de usuarios y bases de datos
9	Se aplican a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de información Financiera, así como lo dispuesto por Organismos de Control.
<b>Oportunidades</b>	
1	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.
2	Crecimiento en el comercio de Riobamba
3	Uso de las tecnologías de información y comunicación
4	Incremento de los negocios en el cantón por parte de extranjeros.
5	Amplio mercado potencial
6	Escasa competencia para la Cámara de Comercio
7	Diversidad de proveedores para complementar los servicios
<b>Debilidades</b>	
1	No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos
2	Los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio de Riobamba
3	Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba

4	No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.
5	Comunicación regular entre empleados y directivos
6	No existe una área de Talento Humano, por tal motivo no se realiza la selección del personal de manera correcta
7	La toma de decisiones no es participativa
8	No tiene documentación de procedimientos ni de las políticas
9	No cuenta con canales virtuales
10	No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.
11	Poca comunicación entre la Institución y los socios
12	No cuenta con un área específica de tecnología
13	Página Web obsoleta
14	A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.
15	La Institución no posee un análisis financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la institución.
<b>Amenazas</b>	
1	Producto interno bruto
2	Inflación
3	Crisis económica
4	Poca cultura de asociarse
5	Políticas del estado.

**Fuente:** Análisis Externo, Interno

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

#### 4.4.1 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS

Esta matriz reúne las connotaciones gerenciales de la Matriz de Resumen pero incluye la consideración del impacto que tiene cada una para la institución

Se analizarán cada una de las connotaciones y se asignará su impacto:

**Impacto alto:** Se asigna un impacto alto a aquella connotación que por su afectación positiva o negativa en las actividades principales de la Cámara de Comercio de Riobamba,

se analiza a detenimiento, puesto que es determinante para el desarrollo de las estrategias posteriores y deberá ser potenciada si es positiva o corregida si es negativa.

**Impacto medio:** Se asigna un impacto medio a las connotaciones que influyen de manera importante en las actividades de la Cámara de Comercio de Riobamba, pero no son determinantes a la hora de analizar su impacto.

**Impacto bajo:** Se le asigna un impacto bajo a aquellas connotaciones que fueron identificadas como tal, pero no afectan de manera importante dentro de las actividades principales de la Cámara de Comercio de Riobamba, o que representan una parte de un gran problema y se encuentran probablemente contenidas en las connotaciones de impacto alto.

**Gráfico N° 38: MATRIZ DE LA PONDERACIÓN DE IMPACTOS**

N°	FORTALEZAS	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Cuenta con la misión y visión definidas	x		
2	Presenta un organigrama estructural	x		
3	Cuenta con un Reglamento Interno	x		
4	Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	x		
5	Conoce sobre los cambios en el entorno de sector de la Cámaras de Comercio		x	
6	Tiene claro su mercado meta	x		
7	Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones		x	
8	Realiza control y mantenimiento de usuarios y bases de datos			x
9	Se aplican a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de información Financiera, así como lo dispuesto por Organismos de Control.	x		

<b>Oportunidades</b>		<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>1</b>	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.	x		
<b>2</b>	Crecimiento en el comercio de Riobamba	x		
<b>3</b>	Uso de las tecnologías de información y comunicación	x		
<b>4</b>	Incremento de los negocios en el cantón por parte de extranjeros.	x		
<b>5</b>	Amplio mercado potencial	x		
<b>6</b>	Escasa competencia para la Cámara de Comercio de Riobamba		x	
<b>7</b>	Diversidad de proveedores para complementar los servicios	x		
<b>Debilidades</b>		<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>1</b>	No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos	x		
<b>2</b>	Los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio de Riobamba	x		
<b>3</b>	Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba	x		
<b>4</b>	No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.		x	
<b>5</b>	Comunicación regular entre empleados y directivos	x		
<b>6</b>	No existe una área de Talento Humano, por tal motivo no se realiza la selección del personal de manera correcta	x		
<b>7</b>	La toma de decisiones no es participativa		x	
<b>8</b>	No tiene documentación de procedimientos ni de las políticas	x		
<b>9</b>	No cuenta con canales virtuales	x		

10	No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.	x		
11	Poca comunicación entre la Institución y los socios	x		
12	No cuenta con un área específica de tecnología		x	
13	Página Web obsoleta		x	
14	A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.	x		
15	La Institución no posee un análisis financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la institución.	x		
<b>Amenazas</b>		<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Producto interno bruto		x	
2	Inflación	x		
3	Crisis económica	x		
4	Poca cultura de asociarse	x		
5	Políticas del estado.	x		

**Fuente:** Análisis Externo, Interno

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

#### 4.4.2 Matrices de priorización de aspectos estratégicos

Como consecuencia de los resultados adquiridos de la matriz de Ponderación de Impactos, se implementa la matriz actual, enfatizando ciertas connotaciones gerenciales que ha recibido menores impactos, concretando en cada categoría entre 10 0 20 aspectos estratégicos

Se plantea que una vez que se concrete la preferencia de los aspectos estratégicos de la misma manera también se desarrolle la evaluación de los factores internos como factores externos de tal modo se presentan dos matrices:

#### -Matriz de Evaluación de los Factores Externos (E.F.E)

La matriz E.F.E permite conocer cuál es la situación actual del entorno macro y micro del ambiente externo.

Se estipula un peso respectivo a cada factor, de 0.0 (no es significativo) a 1.0 (muy significativo). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la Institución. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, estas a su vez pueden obtener más peso dependiendo si realmente son graves.

Los pesos correctos se logran establecer realizando una comparación de los competidores que gozan de éxito relativamente con los competidores que no tienen éxito de tal forma analizar este elemento en grupo y logrando un consenso.

La suma de todos los pesos fijados a los factores debe sumar 1.0.

**Gráfico N° 39: MATRIZ EFE**

N°		MATRIZ E.F.E.		
OPORTUNIDADES		POND.	CAL	VALOR
1	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.	0,13	3	0,39
2	Crecimiento en el comercio de Riobamba	0,12	2	0,24
3	Uso de las tecnologías de información y comunicación	0,11	3	0,33
4	Amplio mercado potencial	0,08	3	0,24
5	Escasa competencia para la Cámara de Comercio	0,06	1	0,06
6	Diversidad de proveedores para complementar los servicios	0,10	4	0,40
AMENAZAS		POND.	CAL	VALOR
1	Producto interno bruto	0,04	2	0,08
2	Inflación	0,06	2	0,12
3	Crisis económica	0,11	3	0,33
4	Poca cultura de asociarse	0,10	4	0,40
5	Políticas del estado.	0,9	2	0,18
Total		1		2,77

**Fuente:** Análisis Externo, Interno

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

El total ponderado de 2.77 está por arriba de la media de 2.50, es decir que la cámara tiene un ambiente externo favorable.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (E.F.I.)**

Esta herramienta para estructurar estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más significativas dentro de las áreas funcionales de la Cámara de Comercio de Riobamba Independientemente del peso establecido en cada uno de los factores que se incluyen en la matriz E.F.I el total ponderado de debe ir de un mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0, la calificación promedio será de un 2.5. Es decir que los totales ponderados por debajo de la base de 2.5 las instituciones son débiles en el aspecto interno, mientras que las calificaciones superiores de la base de 2.5 quieren decir que las instituciones son fuertes en los aspectos internos. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

**Gráfico N° 40: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNO**

N°	MATRIZ E.F.I			
	FORTALEZAS	POND.	CALF	VALOR
1	Cuenta con la misión y visión definidas	0,09	3	0,27
2	Presenta un organigrama estructural	0,08	2	0,16
3	Cuenta con un Reglamento Interno	0,02	2	0,04
4	Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	0,05	1	0,05
5	Tiene claro su mercado meta	0,03	3	0,09
6	Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones	0,02	3	0,06
7	Se aplican a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de información Financiera, así como lo dispuesto por Organismos de Control.	0,07	3	0,21
DEBILIDADES		POND.	CALF	VALOR

<b>1</b>	No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos	0,08	1	0,08
<b>2</b>	Los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio de Riobamba	0,03	1	0,03
<b>3</b>	Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Institución	0,07	1	0,07
<b>4</b>	No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.	0,01	1	0,01
<b>5</b>	Comunicación regular entre empleados y directivos	0,02	2	0,04
<b>6</b>	No existe una área de Talento Humano, por tal motivo no se realiza la selección del personal de manera correcta	0,04	1	0,04
<b>7</b>	La toma de decisiones no es participativa	0,01	3	0,03
<b>8</b>	No tiene documentación de procedimientos ni de las políticas	0,04	1	0,04
<b>9</b>	No cuenta con canales virtuales	0,06	1	0,06
<b>10</b>	No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.	0,06	1	0,06
<b>11</b>	Poca comunicación entre la Institución y los socios	0,06	1	0,06
<b>12</b>	No cuenta con un área específica de tecnología	0,01	2	0,02
<b>13</b>	Página Web obsoleta	0,04	1	0,04
<b>14</b>	A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.	0,07	1	0,07
<b>15</b>	La Cámara de Comercio de Riobamba no posee un análisis financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la institución.	0,04	1	0,04

TOTAL	1	1,57
-------	---	------

**Fuente:** Análisis Externo, Interno

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

Según los resultados podemos decir que la Cámara de comercio es más débil en sus aspectos internos. Por lo mismo resulta muy importante y urgente que compense su debilidad con estrategias.

#### 4.4.3 MATRICES DE ACCIÓN

Son un conjunto de matrices derivadas de la matriz FODA, que permiten desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades. Análisis “FO”
- Estrategias de fortalezas y amenazas. Análisis “FA”
- Estrategias de debilidades y oportunidades. Análisis “DO”
- Estrategias de debilidades y amenazas. Análisis “DA”

#### Estrategias de fortalezas y oportunidades. ANÁLISIS “FO”

La matriz de áreas ofensivas “FO” se elabora cruzando FORTALEZAS con las OPORTUNIDADES, lo que nos permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar.

**Gráfico N° 41: MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA “FO”**

PONDERACIÓN Baja=1 Media=3 Alta=5	OPORTUNIDADES	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.	Crecimiento en el comercio de Riobamba	Uso de las tecnologías de información y comunicación	Amplio mercado potencial	Escasa competencia para la Cámara de Comercio de Riobamba	Diversidad de proveedores para complementar los servicios	TOTAL
Cuenta con la misión y visión definidas	1	3	1	1	1	1	1	8
Presenta un organigrama estructural	1	1	1	1	1	1	1	6
Cuenta con un Reglamento Interno	1	1	3	1	1	1	1	8
Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	1	3	5	5	5	3	3	2 2
Tiene claro su mercado meta	5	5	3	5	5	5	5	2 8

Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones	1	3	5	1	1	1	1
Se aplican a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de información Financiera, así como lo dispuesto por Organismos de Control.	5	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	15	17	19	15	15	13	9

**Fuente:** Análisis Interno y Externo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{94}{7} = 13$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columna}} = \frac{94}{7} = 13$$

$$\text{Promedio de la matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * Nf * Nc} = \frac{94}{5 * 7 * 7} = 0,38$$

**Análisis:** La matriz FO, nos indica que existe una probabilidad del 38% de que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

**Gráfico N° 42: SÍNTESIS DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA “FO”**

FO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.
Tiene claro su mercado meta	Crecimiento en el comercio de Riobamba
	Uso de las tecnologías de información y comunicación
	Amplio mercado potencial
	Escasa competencia para la Cámara de Comercio

**Fuente:** Matriz de áreas de ofensiva estratégica “FO”

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### **Estrategias de fortalezas y amenazas. Análisis “FA”**

La matriz de áreas de respuesta estratégica “FA” se elabora cruzando FORTALEZAS con las AMENAZAS, con el objetivo de determinar las fortalezas de la Cámara de Comercio de Riobamba que sirvan de respuesta para disminuir y enfrentar sus amenazas.

**Gráfico N° 43: MATRIZ ÁREAS ESTRATÉGICA “FA”**

<b>PONDERACIÓN</b> Baja = 1 Media = 3 Alta = 5	<b>AMENAZAS</b>	Producto interno bruto	Inflación	Crisis económica	Poca cultura de asociarse	Políticas del estado	TOTAL
		<b>FORTALEZAS</b>					
Cuenta con la misión y visión definidas.		1	1	3	1	3	9
Presenta un organigrama estructural		1	1	1	3	5	11
Cuenta con un Reglamento Interno		1	1	1	1	3	7
Cuenta con un canal físico de atención directa al socio		1	1	3	5	1	11
Tiene claro su mercado meta		1	1	5	5	5	17
Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones		3	3	1	1	1	9
Se aplican a cabalidad las disposiciones legales, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas		1	1	3	1	5	10

Internacionales de información Financiera, así como lo dispuesto por Organismos de Control.							
TOTAL		9	9	17	17	22	74

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

<p><b>Promedio de la matriz fila</b> = Valor de la matriz / Número de filas = <math>74 / 7 = 10</math></p> <p><b>Promedio de la matriz columna</b> = Valor de la matriz / Número de la columna = <math>74 / 5 = 14</math></p> <p><b>Promedio de la matriz fila</b> = Valor de la matriz / Ponderación alta*<math>n_f</math>*<math>n_c</math> = <math>74 / 5 * 7 * 5 = 0,42</math></p>
---

**Análisis:** la matriz FA, nos indica que existe una probabilidad del 42% de que las fortalezas existentes en la Cámara de Comercio de Riobamba eviten el efecto negativo de las amenazas.

**Gráfico N° 44: SÍNTESIS DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA “FA”**

FA	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Presenta un organigrama estructural	Crisis económica
Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	Poca cultura de asociarse
Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones	Políticas del estado

**Fuente:** Matriz de áreas estratégicas FA

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### **Estrategias de debilidades y oportunidades. Análisis “DO”**

La matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” se forma cruzando las DEBILIDADES con las OPORTUNIDADES, buscando con ello determinar las

debilidades que posee a la Institución, las cuales deben ser rectificadas para aprovechar y lograr capitalizar sus oportunidades.

**Gráfico N° 45: MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA “DO”**

PONDERACIÓN Baja=1 Media=3 Alta=5	OPORTUNIDADES	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.	Crecimiento en el comercio de Riobamba	Uso de las tecnologías de información y comunicación	Amplio mercado potencial	Escasa competencia para la Cámara de Comercio	Diversidad de proveedores para complementar los servicios	TOTAL
		<b>DEBILIDADES</b>						
No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos	1	5	1	5	5	1	1	8
Los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la Cámara de Comercio de Riobamba	1	1	1	1	1	5	1	0
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba	5	5	3	5	5	5	2	8
No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.	1	1	1	1	1	5	1	0
Comunicación regular entre empleados y directivos	1	1	5	5	1	5	1	8
No existe una área de Talento Humano, por tal motivo no se realiza la selección del personal de manera correcta	1	1	1	1	1	1	6	
La toma de decisiones no es participativa	1	1	1	1	1	3	8	
No tiene documentación de procedimientos ni de las políticas	1	1	3	5	1	1	1	2
No cuenta con canales virtuales	1	5	5	5	5	1	2	2
No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.	1	5	1	5	1	1	1	4

Poca comunicación entre la Institución y los socios	1	1	5	5	1	1	1
No cuenta con un área específica de tecnología	1	1	5	3	1	1	1
Página Web obsoleta	1	1	5	5	1	1	1
A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.	1	1	1	1	1	1	6
La institución no posee un análisis financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la institución.	1	1	1	1	1	1	6
<b>TOTAL</b>	19	31	39	4 9	27	33	1 9 8

**Fuente:** Análisis Interno y Externo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{198}{15} = 13$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columna}} = \frac{198}{6} = 33$$

$$\text{Promedio de la matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}} = \frac{198}{5 * 15 * 6} = 0,44$$

**Análisis:** La matriz DO, nos indica que existe una probabilidad del 44% de que las debilidades afecten el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno

**Gráfico N° 46: SÍNTESIS DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA “DO”**

DO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos	La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial mediante el cambio de la matriz productiva del país.
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la institución	Crecimiento en el comercio de Riobamba
Comunicación regular entre empleados y directivos	Uso de las tecnologías de información y comunicación
No cuenta con canales virtuales	Amplio mercado potencial
	Escasa competencia para la Cámara de Comercio
	Diversidad de proveedores para complementar los servicios

**Fuente:** Matriz de áreas de mejoramiento estratégica “DO”

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

### MATRIZ DE ÁREAS DE DEFENSIVA ESTRATÉGICA “DA”

La matriz de áreas defensivas “DA” se construye cruzando DEBILIDADES con las AMENAZAS, con el objetivo de determinar las debilidades que afectan a la Cámara de Comercio de Riobamba y que impulsan el efecto de las amenazas.

**Gráfico N° 47: MATRIZ ÁREAS DE DEFENSIVAS ESTRATÉGICA “DA”**

PONDERACIÓN Baja = 1 Media = 3 Alta = 5	AMENAZAS	Producto interno bruto	Inflación	Crisis económica	Poca cultura de asociarse	Políticas del estado	TOTAL
		<b>DEBILIDADES</b>					
No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos		3	3	3	1	5	15
Los empleados no saben cómo contribuir al crecimiento de la institución		1	1	3	3	1	9
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la institución		3	1	3	5	5	14

No se ha diseñado un plan de incentivos para aquellos colaboradores que alcancen las metas propuestas.		1	1	1	1	1	5
Comunicación regular entre empleados y directivos		1	1	1	1	1	5
No existe una área de Talento Humano, por tal motivo no se realiza la selección del personal de manera correcta		1	1	1	5	1	9
La toma de decisiones no es participativa		1	1	5	1	1	9
No tiene documentación de procedimientos ni de las políticas		1	1	1	1	1	5
No cuenta con canales virtuales		1	1	1	5	3	11
No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.		1	3	3	5	1	13
Poca comunicación entre la Institución y los socios		1	1	1	1	1	5
No cuenta con un área específica de tecnología		1	1	1	3	1	7
Página Web obsoleta		1	1	3	5	5	15
A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.		3	3	3	1	5	15
La institución no posee un análisis financiero que le permita realizar proyecciones financieras y conocer a través de los ratios financieros la situación real y futura de la institución.		3	3	3	1	1	9
TOTAL		23	23	23	39	33	146

**Fuente:** Análisis interno y externo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de Filas}} = 146 / 15 = 10$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columna}} = 146 / 5 = 29$$

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{nf} * \text{nc}} = 146 / 5 * 15 * 5 = 0,39$$

**Análisis:** la matriz DA, nos indica que existe una probabilidad del 39% de que las debilidades que se identificó en la cámara de comercio de Riobamba impulsen el efecto de las amenazas.

**Gráfico N° 48: SÍNTESIS DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA “DA”**

DA	
DEBILIDADES	AMENAZAS

No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos.	
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba	Poca cultura de asociarse
No cuenta con canales virtuales	Políticas del estado
No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.	
Página Web obsoleta	
A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.	

**Fuente:** Matriz de áreas estratégicas DA

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

Para establecer las áreas de priorización estratégica se sitúa en las áreas ofensivas, defensivas y progreso estratégico que obtuvieron más correlación en las matrices de áreas estratégicas, con la finalidad de establecer cuales se deben conservar y las que se deben efectuar una estrategia, esto nos permitirá continuamente a decretar los objetivos de cada perspectiva.

**Gráfico N° 49: ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>MANTENER ESTRATEGIA</b>	<b>IMPLEMENTAR ESTRATEGIA</b>
Cuenta con un canal físico de atención directa al socio	x	
Tiene claro su mercado meta	x	
La estabilidad política y el gobierno apoyan al sector comercial	x	

mediante el cambio de la matriz productiva del país.		
Crecimiento en el comercio de Riobamba	x	
Uso de las tecnologías de información y comunicación		x
Amplio mercado potencial		x
Escasa competencia para la Cámara de Comercio de Riobamba	x	
Se realiza mantenimiento y control de redes y aplicaciones de operaciones	x	
Crisis económica	x	
Poca cultura de asociarse		x
Políticas del estado	x	
No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos		x
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba		x
Comunicación regular entre empleados y directivos.		x

No cuenta con canales virtuales		x
Diversidad de proveedores para complementar los servicios		x
No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.		x
Página Web obsoleta		x
A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.		x

**Fuente:** Síntesis de las matrices FA, FO, DA Y DO

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

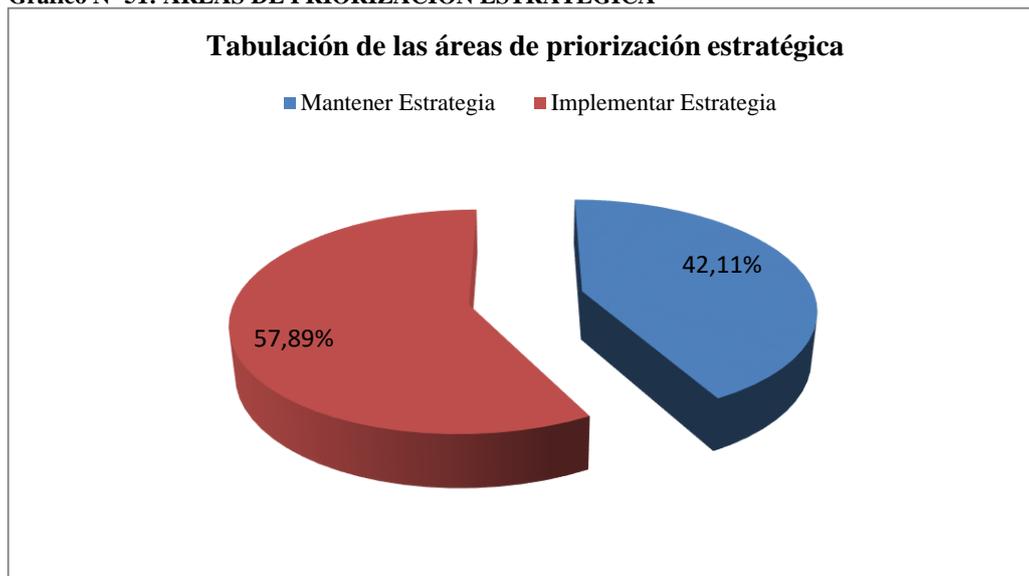
**Gráfico N° 50: ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Mantener Estrategia</b>	8	42,11
<b>Implementar Estrategia</b>	11	57,89
<b>TOTAL</b>	19	100,00

**Fuente:** Áreas de priorización estratégica

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 51: ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** Áreas de priorización estratégica

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Interpretación:**

En el 57,89% de las áreas de priorización estratégica es necesario implementar estrategias para el mejor desenvolvimiento de la Cámara de Comercio de Riobamba y en el 42,11% de las áreas de priorización estratégica se debe mantener la estrategia utilizada por la Institución.

**IDENTIFICACIÓN PRE-OBJETIVOS**

Al momento que establecemos las áreas de priorización, elegimos las que solicitan ser renovadas, para establecer sus respectivos pre- objetivos.

**Gráfico N° 52: IDENTIFICACIÓN PRE- OBJETIVOS**

ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO
No existe diversificación del portafolio de servicios de la Institución.	Añadir el seguro de vehículo, seguro, para PYMES y seguro corporativo a los ya existentes con el fin de proteger al socio, su familia y el negocio
Poca cultura de asociarse	Incentivar mediante promociones a negocios que no se encuentran afiliados a ninguna Institución para que formen parte de la Cámara de

	Comercio de Riobamba con la ayuda de promotores.
Amplio mercado potencial	Realizar estudios de mercado para conocer los gustos, tendencias y preferencias de los socios potenciales con relación a los servicios que deseen recibir por parte de la Institución
No cuentan con objetivos ni proyectos establecidos	Elaborar proyectos viables que logren cambios positivos dentro de la Institución
Ineficiente desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba	Compromiso de eficiencia con la institución para mejorar el nivel de gestión administrativa
Comunicación regular entre empleados y directivos	Realizar charlas de integración, capacitación, evaluación del desempeño de los empleados y sus respectivos incentivos por metas cumplidas.
No cuenta con canales virtuales y página Web obsoleta	Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y beneficios que ofrecen
Diversidad de proveedores para complementar los servicios	Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.
No planifican ni controlan las ventas de sus servicios.	Realizar un cronograma de actividades semestral y dar a conocer a los socios actuales y potenciales.

A pesar de contar con una situación financiera estable, la falta de planificación presupuestaria hace que no se tome decisiones acertadas.	Realizar una planificación presupuestaria anual para todas las actividades previstas y evitar gastos innecesarios
--	---

**Fuente:** Áreas de priorización estratégica

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **PRIORIZACIÓN DE PRE-OBJETIVOS**

La priorización pre-objetivos sirve de apoyo para determinar la factibilidad e impacto que posee los pre-objetivos que se fijaron con anterioridad, para alcanzar esto se da una ponderación a la factibilidad y al impacto.

Hay que recalcar que si la factibilidad o el impacto son altos se estimará una valoración de 10, y si es inferior tendrá una valoración de 5,

La priorización pre-objetivos ayuda a establecer la factibilidad e impacto que tienen los pre-objetivos que se determinaron anteriormente, para lograr esto se da una ponderación a la factibilidad y al impacto, luego de esto, se procede a multiplicarla ponderación por el porcentaje de la factibilidad y del impacto para obtener el total.

**Análisis:** Según los resultados obtenidos en el gráfico anterior constan de varios pre-objetivos que tienen mayores posibilidades de ejecutarse y que poseen un alto impacto dentro de la Cámara de Comercio de Riobamba, entre los más relevantes se pueden citar a: los que se refieren a renovar y conservar los servicios por tal manera obtener mayor captación de socios, igualmente los que hacen referencia a la utilización de los diferentes medios tecnológicos, para proporcionar información a los socios sobre los servicios que brinda la Cámara de Comercio de Riobamba.

Igualmente existen pre-objetivos que tienen baja factibilidad de ejecutarse pero si, se lo realiza, como consecuencia de esto tendrá un impacto positivo dentro de la institución, como por ejemplo investigar y conocer el mercado que los socios actuales y potenciales para que se sientan satisfechos con los servicios brindados.

### **Matriz de Factibilidad e Impacto**

En la matriz de factibilidad e impacto se coloca el resultado del cuadro anterior para determinar el impacto y la factibilidad que poseen al implementar los pre-objetivos.

**Gráfico N° 53: PRIORIZACIÓN PRE- OBJETIVOS**

PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
	Promedio de Inversión	Posibilidad Talento H. apto	Posibilidad Tecnología a utilizarse	TOTAL	Aporte a la misión	Aporte a la visión	TOTAL
	45%	25%	20%	100%	50%	50%	100%
Añadir el seguro de vehículo, seguro, para PYMES y seguro corporativo a los ya existentes con el fin de proteger al socio, su familia y el negocio	10	5	10	8,33	10	10	10
Incentivar mediante promociones a negocios que no se encuentran afiliados a ninguna Institución para que formen parte de la Cámara De Comercio de Riobamba con la ayuda de promotores.	10	10	10	10	10	10	10
Realizar estudios de mercado para conocer los gustos, tendencias y preferencias de los socios potenciales con relación a los servicios que deseen recibir por	5	10	10	8,33	10	10	10

parte de la Institución							
Elaborar proyectos viables que logren cambios positivos dentro de la Institución	5	10	5	6,66	10	10	10
Compromiso de eficiencia con la institución para mejorar el nivel de gestión administrativa	5	10	5	6,66	10	10	10
Realizar charlas de integración, capacitación, evaluación del desempeño de los empleados y sus respectivos incentivos por metas cumplidas.	10	10	10	10	10	10	10
Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y beneficios que ofrecen	10	10	10	10	10	10	10
Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.	10	10	10	10	10	10	10
Realizar un cronograma de actividades semestral y dar a	5	10	10	8,33	10	10	10

conocer a los socios actuales y potenciales.							
Realizar una planificación presupuestaria anual para todas las actividades previstas y evitar gastos innecesarios	5	10	10	8,33	10	10	10

**Fuente:** Priorización de Pre-Objetivos

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 54: MATRIZ DE FACTIBILIDAD DE IMPACTO**

	<b>IMPACTO</b>	
	<b>BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD</b>	<b>ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD</b>
<b>F A C T I B I L I D A</b>		Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y beneficios que ofrecen
		Realizar charlas de integración, capacitación, evaluación del desempeño de los empleados y sus respectivos incentivos por metas cumplidas.
		Incentivar mediante promociones a negocios que no se encuentran afiliados a ninguna Institución para que formen parte de la Cámara de Comercio de Riobamba con la ayuda de promotores.

<b>D</b>		Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.
		Añadir el seguro de vehículo, seguro, para PYMES y seguro corporativo a los ya existentes con el fin de proteger al socio, su familia y el negocio
		Realizar estudios de mercado para conocer los gustos, tendencias y preferencias de los socios potenciales con relación a los servicios que deseen recibir por parte de la Institución
		Elaborar proyectos viables que logren cambios positivos dentro de la Institución
		Compromiso de eficiencia con la institución para mejorar el nivel de gestión administrativa
		Realizar un cronograma de actividades semestral y dar a conocer a los socios actuales y potenciales.
		Realizar una planificación presupuestaria anual para todas las actividades previstas y evitar gastos innecesarios

**Fuente:** Priorización pre-objetivos

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS**

El concretar los objetivos estratégicos sirve de apoyo para la dirección de la institución, en sí es la revelación de lo que aspira obtener en el plazo determinado a través de la misión, para su elaboración, nos apoyamos en la matriz de factibilidad e impacto que se desarrolló con anterioridad.

### **Objetivo Financiero**

Elevar los recursos financieros para un mejor desempeño de cada una de las actividades que se ejecutan por ende estimular el crecimiento de la Institución para el año 2018.

### **Objetivo de Clientes**

Satisfacer las expectativas de los socios actuales y potenciales, por ende conservar el compromiso que tiene con la institución, ofreciendo innovadores servicios a los afiliados y a los dueños de los negocios que se integran en el ambiente comercial de la provincia

### **Objetivo de Procesos Internos**

Lograr para el año 2018 un alto nivel de prestación de servicios, conservando y perfeccionando los estándares de calidad, con el propósito de proveer satisfacción a los socios de la Institución.

### **Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento**

Para el año 2018, efectuar nuevas decisiones para que sirvan de apoyo para mejorar y reconstruir los conocimientos de cada uno de los empleados, con el objetivo que se plasme en las actividades cotidianas que se realizan dentro de la institución.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **Definición de la institución**

La cámara de comercio de Riobamba es una institución de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas que se ocupan en actividades comerciales y a la transacción e intercambio de bienes y servicios; se constituyó con la intención de estimular, desarrollar, normalizar, verificar y promover la actividad comercial del cantón Riobamba y de la Provincia de Chimborazo.

### Nueva filosofía institucional

La Cámara de Comercio de Riobamba, no cuenta con una apropiada filosofía institucional, por esta razón es inevitable actualizar y sugerir una filosofía que este congruente con el desempeño de la institución; con el propósito de reformar los procesos administrativos y orientar a la consecución de los objetivos y metas establecidas.

### Misión

La misión es la razón de ser de la una institución, en ella se detalla que necesidades proyecta satisfacer y cómo se formará; por ende la misión debe ser objetiva, clara, viable y lo más relevante que sea promotora.

Gráfico N° 55: FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

<b>Tipo de institución:</b>	-Institución sin fines de lucro
<b>Motivo:</b> ¿Para qué nos constituimos?	-Impulsar el desarrollo de las empresas afiliadas. -Fortalecer y dinamizar la economía del cantón y la provincia.
<b>Productos o servicios:</b> ¿Qué ofrecemos?	-Asistencia y servicios empresariales especializados.
Clientes: ¿A quiénes ofrecemos?	-Pequeñas, medianas y grandes empresas.
<b>Factor diferenciador:</b> ¿Qué nos hará diferente al resto?	-Calidad e innovación de los servicios y beneficios.
<b>Mercados:</b> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	-Cantón Riobamba
<b>Recursos:</b> ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	-Talento humano calificado
<b>Gestión:</b> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	-Realizando alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas.

Fuente: Formulación De La Misión

Aut oras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Misión



Somos una Institución sin fines de lucro que impulsa el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Riobamba, a través de la asistencia y servicios empresariales especializados, de calidad, innovadores y talento humano calificado, a fin de ser más competitivos mediante alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y así fortalecer y dinamizar la economía de la provincia y del país.

## Visión

La visión define a dónde quiere llegar una empresa en el futuro, maximizando el uso de sus recursos.

Gráfico N° 56: FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Fortalecerse como una institución promotora del comercio.
¿Para qué lo haremos?	Consolidarse como líder y ejemplo de buena gestión.
¿A quién deseamos servir?	Pequeñas, medianas y grandes empresas de la provincia de Cotopaxi.
¿En qué tiempo lograremos la visión?	En el 2018
¿Qué recursos emplearemos?	Servicios y beneficios de calidad e innovadores Talento humano calificado.

Fuente: Formulación de la Visión

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Visión



**En el 2018 reconocer a la Cámara de Comercio de Riobamba como una Institución comprometida con el comercio, integrando a la mayor cantidad de empresas de la provincia de Chimborazo y utilizando de manera óptima sus recursos para consolidarse como líder y ejemplo de buena gestión administrativa.**

### Valores institucionales

Los valores orientan la ideología y las gestiones de los empleados en una institución, se los va puntualizando en el día a día de labores permitiendo el éxito de los objetivos, eficacia, compromiso y satisfacción tanto de los empleados y clientes de la Institución. Con la ayuda del personal de la Cámara de Comercio de Riobamba se definió los valores que serán la guía para la ejecución de las diferentes actividades que se realiza en la institución.

Gráfico N° 57: FORMULACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES

VALORES	COMPROMISO
<b>Para la Institución</b>	
Integridad	Mostrar respeto, compostura y lealtad hacia los socios y miembros de la institución, velando por su prestigio y la conservación de los bienes.
Compromiso	Cumplir con la misión de la institución y las funciones encomendadas para cada cargo.

Transparencia	Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los asociados y los demás grupos de interés.
<b>Para el personal</b>	
Responsabilidad	Cumplir con las actividades que estén a su cargo, a fin de conseguir la eficiencia que pretende la institución.
Lealtad	Asumir con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la institución.
Honestidad	Actuar con honradez tanto en el ejercicio de sus cargo como en el uso de los recursos de la entidad que le son confiados por razón de su función.
Respeto	Mantener un trato cordial y digno con los socios y el personal de la institución.
Servicio	Asistir a los socios con afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad.
Cumplimiento	Realizar las actividades previstas a tiempo, y con la calidad diferenciadora de manera que se evidencie la satisfacción de los socios.

**Fuente:** entrevista con el personal de la Cámara de Comercio de Riobamba.

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Principios institucionales

Gráfico N° 58: FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Atención al cliente	Lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, brindando un servicio ágil, pertinente y oportuno a los socios.
Calidad	Mejorar e innovar continuamente los servicios y beneficios con el fin de satisfacer a los socios.
Trabajo en equipo	Combinar conocimientos, experiencias y habilidades, aportar lo mejor de cada uno y asumir responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
Creatividad	Proponer ideas innovadoras que permitan afrontar nuevos retos del entorno y conlleven al desarrollo de la institución

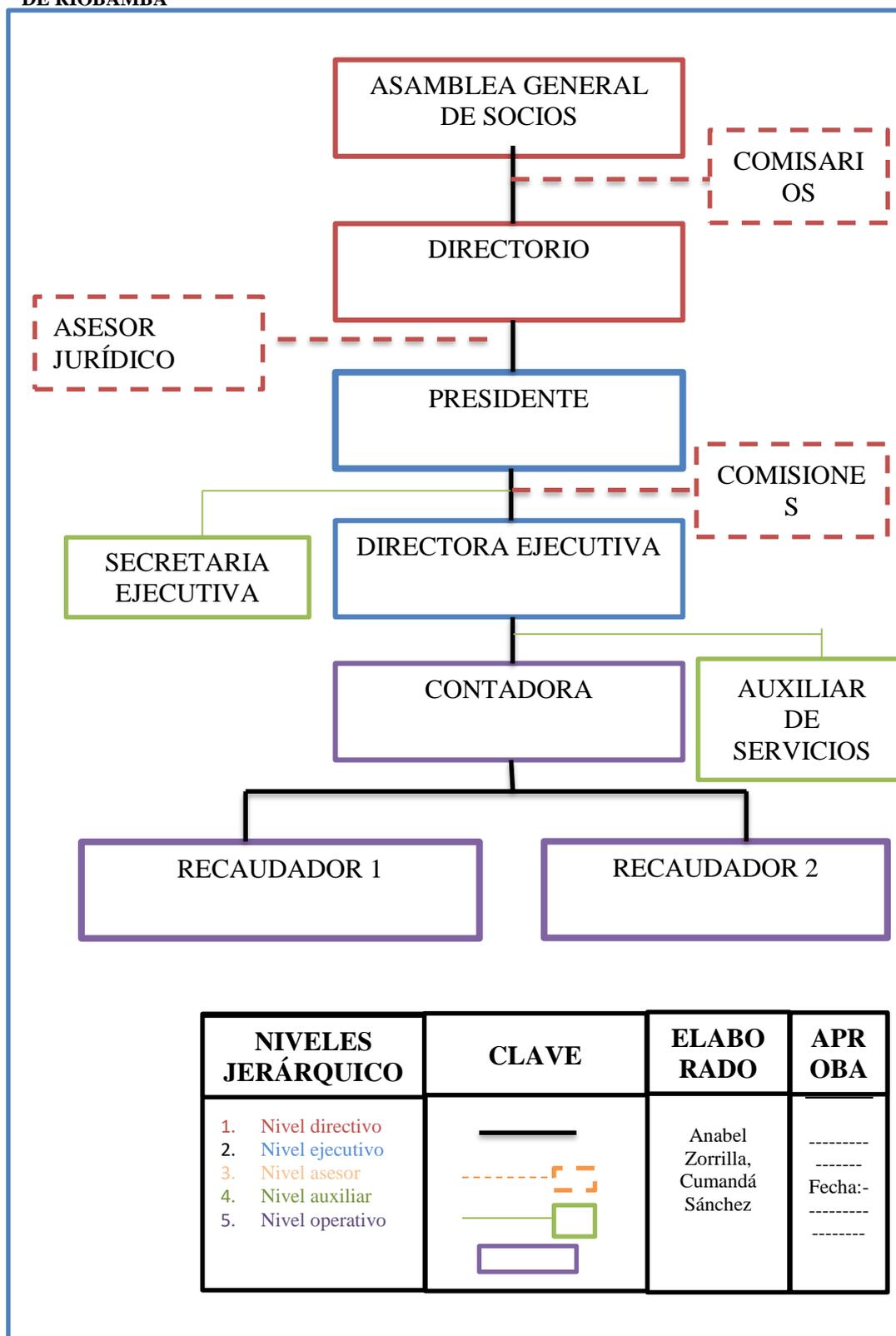
**Fuente:** entrevista al personal de la Cámara de Comercio de Riobamba.

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Organigrama empresarial

El organigrama es la muestra del esquema de la estructura de una institución, en donde se plasma las áreas que la conforman, las líneas de mando, relaciones de todo el personal, los ejes de comunicación, y de asesoría, por ende también se lo maneja como una herramienta de información para los miembros y para quienes están relacionados con ella. Organigrama estructural propuesto para la Cámara de Comercio de Riobamba se representa los diferentes elementos con las que se estructura la institución.

**Gráfico N°59: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**

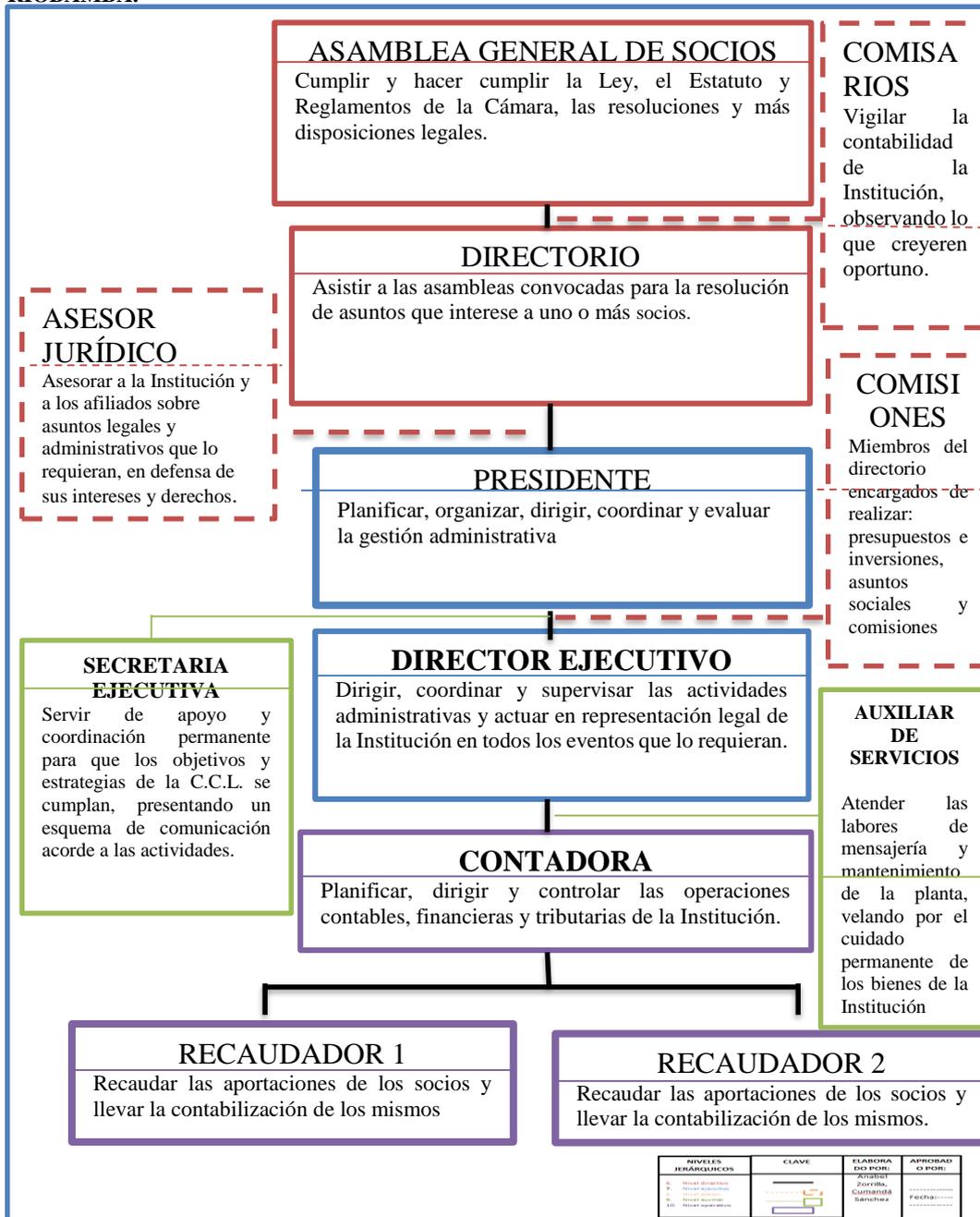


**Fuente:** Cámara de comercio de Riobamba  
**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Organigrama funcional propuesto para la Cámara de Comercio de Riobamba

Indica en los diferentes puestos de trabajo y las principales funciones que debe cumplir.

Gráfico N° 60: ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA.



Fuente: Cámara de comercio de Riobamba

Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## Políticas Empresariales

Las políticas empresariales sirven como guías de actuación empresarial que sirven de apoyo a la orientación suficientes para que los directivos y mando intermedios obtengan sus planes que posibiliten la realización de los objetivos.

Al momento de percibir cual es la situación actual de la Cámara de Comercio de Riobamba en el instante de no contar con políticas definidas, dificultando el logro de la misión y los objetivos estratégicos de la institución, hemos examinado esta variable importante, por tal motivo proponemos las políticas de Cámara de Comercio de Riobamba

### **Políticas de Cobranzas y Contables**

- El proceso de cobranza de las aportaciones de los socios se efectuará a principios de cada mes.
- El modo de cancelación de las aportaciones por parte de los socios será efectivo y por ende si es cantidad mayoritaria será cancelada en una cuenta bancaria.
- El proceso de cobro de las aportaciones de efectuará de acuerdo a las normas definidas a los recaudadores.
- A los recaudadores les corresponderá realizar un informe cotidiano de los socios que ha visitado y el monto recaudado.
- Brindar los servicios y conjuntamente los beneficios va de acuerdo si los socios están actualizados en las cancelaciones de las aportaciones.
- Los ejercicios financieros de la institución comprenderá cada mes.

### **Políticas de Atención al cliente**

- La institución se compromete a ofrecer servicios y beneficios que vallan de acuerdo con las expectativas de los socios
- Se ejecutará continuamente innovaciones y mejoría en los servicios y beneficios con la intención de satisfacer las expectativas de los socios.
- Se creará un buzón de sugerencias para los socios con el objetivo que proporcionen su opinión relacionado a los servicios que reciben de la institución.
- Encaminar al progreso continuo de los procesos y servicios que se brindan en la institución.
- .Verificar procesos eficaces para la selección de los proveedores por ende garantizar un servicio de alta calidad a los socios de la institución.
- El personal debe dar un buen trato a los socios y personas que estén afiliados a la Institución cuando requieren de sus servicios.
- Los empleados de la institución deben ofrecer buen trato a los socios en cualquier momento que requieran de atención.

### **Políticas de Administración del Personal**

- Contar con personal calificado y comprometido con la misión, visión y objetivos, dotándolos de condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.
- La Institución brindará capacitación al personal sobre temas relacionados a las funciones que se ejecuta.
- Los empleados podrán comunicar si por algún imprevisto significativo no puedan cumplir con las labores diarias, previa justificación.
- Se proporcionará de los materiales necesarios para la ejecución de sus funciones.
- Proveer uniformes al personal de manera que se tenga una imagen de la Institución.

### **Políticas de Marketing**

- Promocionar los servicios y beneficios que brinda la institución a través de las diferentes herramientas que existen (relaciones públicas, promociones de venta personal y publicidad).
- Trasmistir a los socios información sobre los servicios, beneficios y proyectos que se implementen a través de los recaudadores.
- Se entregará trípticos, volantes y afiches para dar a conocer sobre la Institución y los servicios que brinda.
- Mantener actualizada la página web de la Institución.

### **Estrategias Empresariales**

Las estrategias empresariales, con planes de acción que desarrollan ventajas competitivas y destacan a una empresa, a través de la utilización óptima de sus recursos, de forma que se logre crecer y expandir del mercado reduciendo la competencia y además que contribuya a logro de los objetivos definidos.

### **Problema Estratégico**

La Cámara de Comercio de Riobamba no posee estrategias que contribuyan a mejorar sus prácticas administrativas y esto pone en riesgo su permanencia dentro del mercado, pues sus competidores se vuelven cada vez más fuertes, por lo que se requiere la implementación de estrategias alcanzables que mejoren la situación de la Institución.

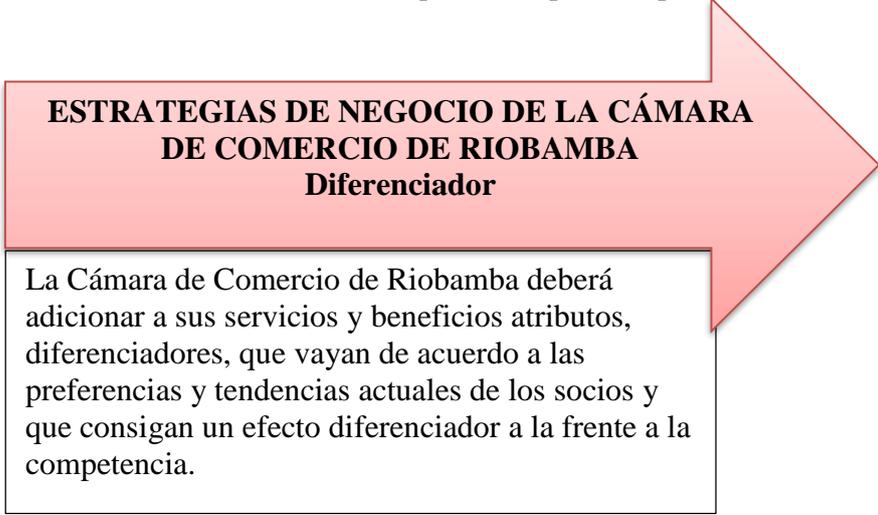
## Formulación y Evaluación de Estrategias

Se plantea las siguientes estrategias alcanzables como ruta de causa y efecto en el mapa estratégico.

- **Estrategia de Negocio**

La estrategia de negocio ayuda a determinar a las pequeñas y grandes empresas la manera de como competir y las capacidades distintas necesarias para fundamentar una posición de ventaja frente a los competidores. Estas estrategias se dividen en:

- ✓ **Liderazgo en costos:** Consiste en la venta de productos a un precio más bajo a través de la reducción de sus costos.
- ✓ **Diferenciación:** Radica en producir o vender productos que se diferencien o distinguen de los que la competencia y sean considerados únicos en el mercado.
- ✓ **Enfoque:** Concentra los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.



**ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LA CÁMARA  
DE COMERCIO DE RIOBAMBA  
Diferenciador**

La Cámara de Comercio de Riobamba deberá adicionar a sus servicios y beneficios atributos, diferenciadores, que vayan de acuerdo a las preferencias y tendencias actuales de los socios y que consigan un efecto diferenciador a la frente a la competencia.

- **Estrategia de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento ayuda a generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela. Esta estrategia se divide en:

- ✓ **Estrategias de Crecimiento Intensivo:** ayudan a las empresas que se encuentran establecidas en el mercado a la búsqueda de nuevas oportunidades a través de:
  - **Penetración en el Mercado:** Busca incrementar la participación en los mercados en los que se opera, con los productos actuales.

- **Desarrollo de Mercados:** Implica buscar nuevos segmentos de mercado para comercializar el producto.
- **Desarrollo de Productos:** Lanzar nuevos productos que sustituyen a los actuales o desarrollar nuevos modelos que se supongan mejoras variaciones.
- ✓ **Estrategias de Crecimiento por Integración:** Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas a través de negocios relacionados a los negocios actuales. Las estrategias de integración se exponen a continuación:
  - **Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás):** Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos de provisión.
  - **Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo):** Ayuda a asegurar el control del canal de distribución.
  - **Integración Horizontal:** Trata de reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.
- ✓ **Estrategias de Crecimiento por Diversificación:** Crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Las estrategias de crecimiento por diversificación son las siguientes:
  - **Concéntrica o de proximidad:** Aprovechar la experiencia técnica, comercial, etc., de la empresa para ir orientando sus inversiones en una u otra dirección, hacia los productos y mercados más cercanos a los actuales.
  - **Simple o de Reforzamiento:** Elaborar productos nuevos con tecnologías nuevas en mercados nuevos o en los que la empresa no tiene experiencia.
  - **Conglomerado o Total:** Actuar con productos nuevos y en mercados totalmente diferentes.
  - **Internacional:** Desarrollar la actividad económica de la empresa en otros países.

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA  
Desarrollo de Productos**

La Cámara de Comercio de Riobamba debe innovar y promocionar los servicios y beneficios que ofrece, de manera que logre incrementar su participación en el mercado y posteriormente pueda posicionarse en la mente de los comerciantes al ofrecer alternativas diferentes.

- **Estrategias de Competitividad:** Consiste en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. Fueron creadas por Klotler y Singh atendiendo el papel que desempeñan en relación a los competidores y con las siguientes.
  - ✓ **De líder:** Trata de ocupar una posición dominante dentro de un mercado y que sea reconocida como tal por sus competidores.
  - ✓ **De Retador:** Tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a empresas inferiores a este o a las empresas existentes en el mercado.
  - ✓ **De seguidor:** Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y no le molestan.
  - ✓ **Del especialista en nichos:** Es ser un líder, pero en un segmento del mercado pequeño, (inicio).

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA  
De Retador**

Ofrecer mejores servicios y beneficios a los socios para lograr satisfacer sus expectativas, mantener su fidelidad y destacar a la Institución frente a sus competidores

#### **4.5 Dirección Estratégica**

La dirección estratégica ayuda a establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la Institución para posteriormente elaborar el mapa estratégico.

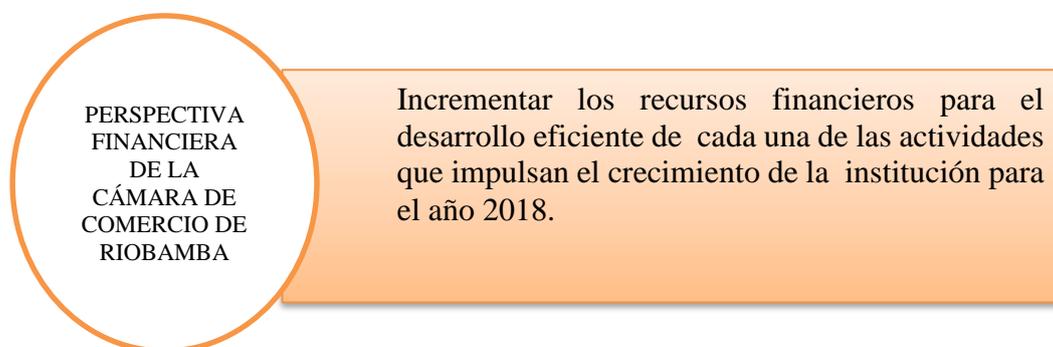
#### 4.5.1 Perspectivas para la Cámara de Comercio de Riobamba

La mayoría de las empresas hacen uso de cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las mismas que les ayuda a tener una buena gestión empresarial. Las perspectivas anteriores son las más comunes porque son aplicables a todo tipo de organización, sin embargo, no son una condición necesaria puesto que cada entidad puede decidir diferentes perspectivas. Así en las empresas públicas o sin fines de lucro la perspectiva de cliente tiene un mayor peso frente a la perspectiva financiera, debido a que estas empresas tienen como objetivo final satisfacer las necesidades del cliente.

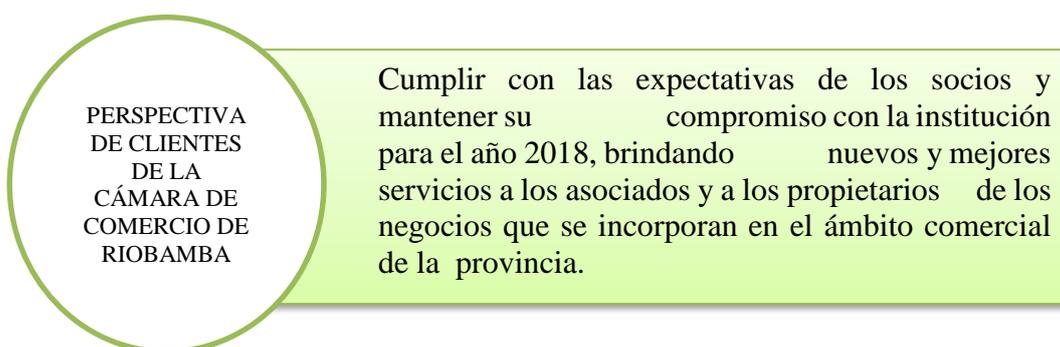
Para lograr el cumplimiento de la misión y la satisfacción de las expectativas de los socios de la Cámara de Comercio de Riobamba se estructuró el mapa estratégico con las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** Tiene como objetivo al responder a las expectativas de los accionistas.

En organizaciones o empresas sin fines de lucro la perspectiva financiera determina si se puede alcanzar la meta de la organización de una manera eficiente y con un mínimo de gastos.



- **Perspectiva de Clientes:** Esta perspectiva se centra en que se debe hacer para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos financieros.



- **Perspectivas de procesos Internos:** Determinar cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las expectativas de los clientes.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

Conseguir para el 2018, una mejor prestación de los servicios, mantenimiento y mejoramiento los estándares de calidad, con el objetivo de proporcionar satisfacción a los socios.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Detalla los activos intangibles que son necesarios para crear valor, los mismos que deben estar alineados a los objetivos y estrategias de la organización.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

En el 2018, implementar medidas que ayuden a fortalecer y actualizar los conocimientos de los miembros de la Institución de manera que se logre plasmar cada uno de ellos en las actividades que realizan.

#### 4.5.2 Impulsadores Claves del Desempeño

Gráfico N° 61: IMPULSADORES DE CLAVE DEL DESEMPEÑO

PERSPECTIVAS	IMPULSADORES
Financiera	Ingresos Eficiencia Financiera
Clientes	Servicios atractivos Aspectos diferenciadores Imagen Institucional Crecimiento
Procesos Internos	Calidad Innovación Control

Aprendizaje y Crecimiento	Profesionalismo del capital humano Cultura organizacional
---------------------------	--

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

#### 4.5.3 Propósitos u Objetivos Estratégicos

Identificados los impulsores se procede a determinar los propositivos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave.

**Gráfico N° 62: ESTRATEGIA FINANCIERA**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Ingresos	Maximizar los ingresos
Eficiencia Financiera	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos y personales en que incurre la Institución.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 63: ESTRATEGIA CLIENTES**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Servicios Atractivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Ejecutar proyectos viables</li> </ul>
Aspectos Diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.</li> <li>• Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de</li> </ul>

	acuerdo a las expectativas de los socios.
Imagen Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.</li> <li>• Mantener la fidelidad de los socios.</li> </ul>
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.</li> <li>• Crecer en el mercado local con servicios innovadores.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 64: ESTRATEGIA DE PROCESOS INTERNOS**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.</li> <li>• Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Gráfico N° 65: ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
Profesionalismo del capital humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.</li><li>• Capacitar al talento humano en forma continua.</li></ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Socializar la filosofía institucional con el personal.</li><li>• Cumplir los objetivos estratégicos propuestos a través, de su difusión al personal de la Cámara de Comercio de Riobamba</li></ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

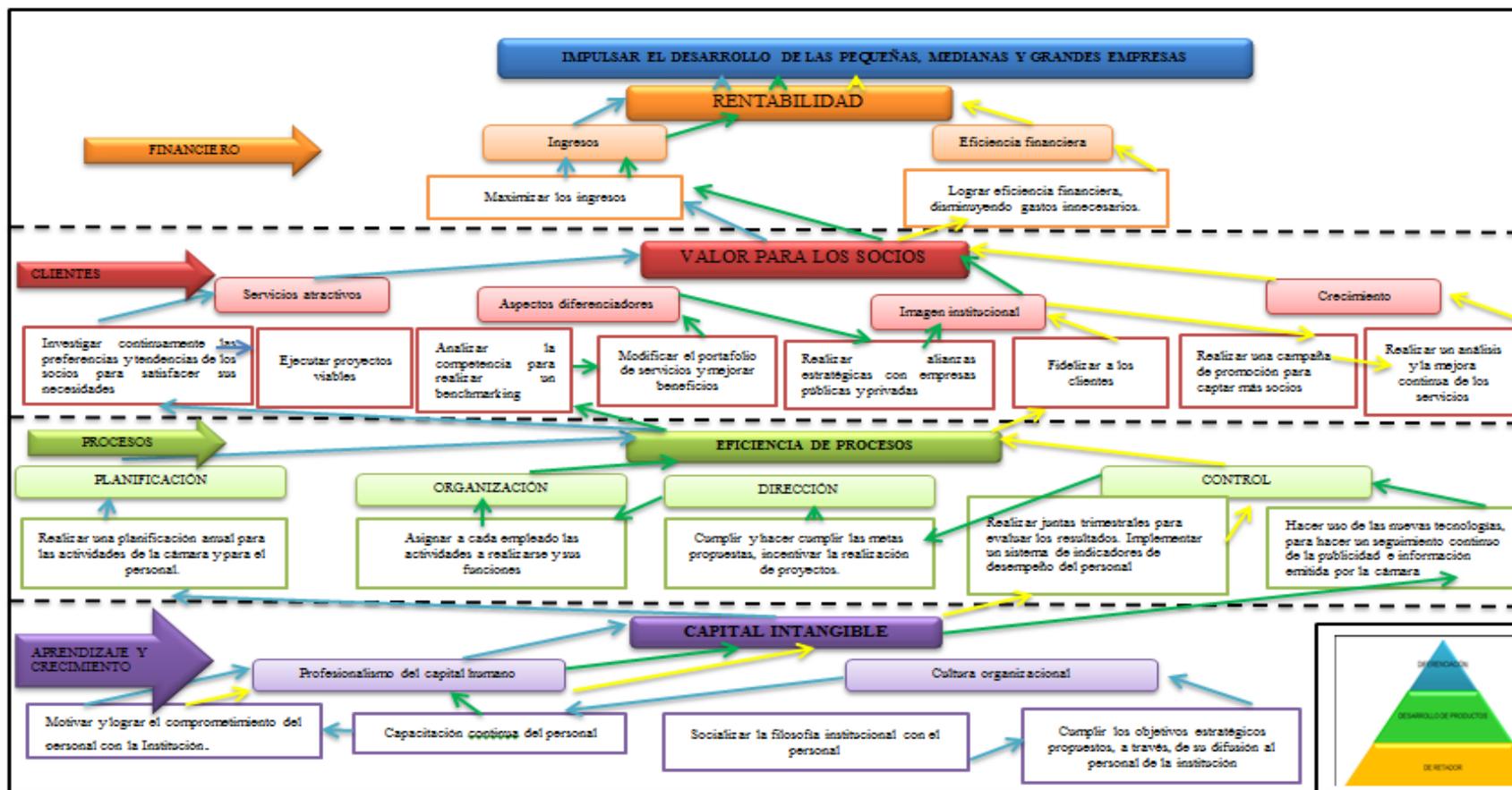
**Autoras:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

#### **4.6 Mapa estratégico**

El mapa estratégico que se diseñó para la Cámara de Comercio de Riobamba nos indica que al fortalecer los competencias, incrementar la satisfacción y su rendimiento en las actividades que realizan; de esta manera se mejorara los procesos administrativos en los que se requiere ser excelentes, para así generar un ambiente agradable y de seguridad para los asociados; esto permitirá mejorar la calidad de los servicios, consiguiendo la satisfacción de los socios y su fidelidad. Como consecuencia esto permitirá incrementar los ingresos y la correspondiente rentabilidad en la institución, el impulso y desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas asociadas.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la Cámara de Comercio de Riobamba, en el cual se representa gráficamente todos los propósitos estratégicos y su interrelación

Gráfico N° 66: MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Proceso Gestión Estratégica  
 Autoras: Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

## CONCLUSIONES

- El análisis situacional de la Cámara de Comercio de Riobamba nos ayuda a distinguir factores importantes los mismos que son: la mayor fortaleza de la institución es su infraestructura física, talento humano, las aportaciones que son acorde a las posibilidades de los socios; como también sus mayores debilidades son la falta de comunicación con las líneas de dirección, falta de motivación personal, el desconocimiento del uso de las herramientas tecnológicas para mejorar su publicidad a su vez promocionarse y por último la falta de recursos económicos; las oportunidades con mayor importancia es el crecimiento del sector empresarial, las vínculo con las instituciones públicas y privadas y las empresas que se encuentran afiliados a la Cámara; así como las amenazas más importantes son la falta de cultura de asociarse, crisis económica y la variación del entorno.
- La nueva filosofía institucional de la Cámara de Comercio De Riobamba, permitirá que su imagen se vea más sólida y también les ayudará a tener claro el horizonte de la misma, se estableció un modelo de gestión estratégica en donde se propuso nueva misión y visión, además de implementar un nuevo organigrama estructural, y estrategias para resolver el problema de la Cámara.
- El implementar un nuevo organigrama estructural, y estrategias para resolver el problema de la Cámara es uno de los aportes que darán buenos resultados futuros en su administración.
- Se determinó las perspectivas con sus concernientes impulsores claves del desempeño y objetivos, se elaboró un mapa estratégico en donde se representa gráficamente el propósito que se desea alcanzar la institución y su interrelación.

## RECOMENDACIONES

- Difundir los resultados que hemos obtenidos en el análisis situacional de la Cámara de Comercio de Riobamba al Directorio y al personal, mediante reuniones en donde se pueda capacitar, deliberar y tomar decisiones sobre la situación de la Institución, con el fin de lograr corregir las debilidades, afrontar las amenazas , mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que pese.
- Socializar la filosofía institucional propuesta a los miembros de la Cámara de Comercio de Riobamba, a través de una cartelera, la misma que debe estar ubicada en un lugar visible y frecuentado por el personal, para lograr su compromiso con la institución.
- Aplicar en la cámara de comercio el mapa estratégico, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados en estas importantes herramientas de la planificación estratégica, a fin de lograr una adecuada gestión institucional; para lo cual el director ejecutivo deberá realizar un monitoreo cada tres meses con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas planteadas.
- Actualizar y legalizar el reglamento interno de la Cámara de Comercio para ayudar a mantener el orden y dar a conocer las responsabilidades de las personas que laboran en la institución.
- Realizar actividades de capacitación y motivación para el personal de la Cámara de Comercio de Riobamba con el fin de lograr buen ambiente laboral y a su vez obtener mejores resultados en el desempeño en sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Haberkorn, E. (2003). *Gestion empresarial con ERP*. Sao Paulo: Microsiga Intelligent.
- Altair, C. (2008). *La elaboración de un plan estratégico* (2a ed.). Madrid, ECO3
- Alvarez Torres, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. Bogota: Panorama.
- Aranda Aranda, A. (2000). *Planificación Estratégica*. Loja, Cosmos.
- Atehortúa Hurtado, et al (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellin, Universidad de Antioquia.
- Franklin. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (2a ed.), México: Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*, México: Pearson Educación.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma* (3a ed.). Caracas: Eumed Net.
- Canela Lòpez, J. (2004). *La gestion por calidad total en la empresa moderna* (6a ed.). Madrid: Alfomega.
- Castillo, M. A. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Del Economista.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (2a ed.). Mexico: Mc Graw-Hill Educacion.
- Díaz, M. G. (1997). *Términos Estratégicos*. Madrid: UASLP.
- Dominguez Rubio, P. (2006). *Introduccion ala gestion empresarial*. Madrid: EUMED.
- Española, R. A. (1783). *Diccionario de la Lengua Castellana* (3a ed.). Madrid: S.L.U. Espasa libros.
- Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión de procesos* (4a ed.). Madrid: Esic.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración* (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Gimbert, X. (2003). *El Enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Goodstein, L., Nolan , T., & Pfeirffer, W. (1998). *PLaneación Estratégica Aplicada*. Bogota: McGraw-hill.
- Guerras, L., & Navas, J. (2012). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2a ed.). México: Civitas.
- Juan Pérez, M. V. (s.f.). *Diccionario de Admnistracion y Finanzas*. Barcelona: John Wiley y Sons, Inc.

- Kotler, P. (1996). *Fundamentos de Marketing* (6a ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales* (10a ed.). México: Pearson Educación.
- Llivigañay, G. (2008). *Diccionario del Marketing Cultural S.A* . Barcelona: Andrade.
- Lourdes, M. (2007). *Administración*. Mexico: Pearson education.
- Luna González , A. C. (2008). *Proceso Administrativo*, México : Patria S.A de C.V.
- Mallo , C., Meljem, S., & Jimenez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estrategia de gestión* México: Prentice Hall.
- Marther, G. (1967). *Planificación y presupuesto por programas*, México: Pearson education.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Munch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación
- Munch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* México: Trillas.
- Porter, M. (1987). "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia" Boston: Harvard Business Review.
- Rachman, D., & Mescon, M. (2004). *Introducción a los negocios enfoque mexicano* (8a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*, volumen 1, México: Limusa.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas/Business Administration* (Segunda ed.). México, México: Limusa S.A.
- Ribes Antuña, D. (2006). *Administración Especial grupo B de la generalitat valenciana*. Madrid: Mad S.LS.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8a ed.). México: Pearson Educación.
- Thompson, A. J. (1995). *Dirección y administración estratégicas*. Nueva York.Mc Graw Hill.
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Maya, R. (1 de Febrero de 2015). Apuntes de Clase - 3w3 Search. Obtenido de Apuntes de Clase - 3w3 Search: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Leonardo, B. A. (02 de Enero de 2012). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 22 de 05 de 2015, de

Modelo:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

# ANEXOS

# ENTREVISTAS

## **Anexos N° 1: Entrevista**

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

DELFÍN CÓRDOVA

CARGO QUE OCUPA: PRESIDENTE

SEXO: MASCULINO

INFORMACIÓN PRINCIPAL

### **1. ¿Qué tiempo lleva en la presidencia en la Cámara de Comercio?**

Para mí la Cámara se ha convertido en mi segundo hogar ya que llevo 16 Años en la Presidencia de la Cámara de Comercio y me siento muy a gusto estar representando a los comerciantes del Cantón, considero que han confiado en mis capacidades y por lo mismo me retirare dejando la institución mucho mejor de lo que ahora está.

### **2. Conoce usted los valores corporativos y objetivos empresariales de la entidad?**

Puede ser que nos acostumbramos a llevar la gestión de la cámara de una forma empírica, por lo que no hemos definido en papeles el giro corporativo de la institución, nos manejamos con valores que nos diferencian y los conozco, y también tengo claro los objetivos por los cuales se creó la cámara pero reconozco que no nos manejamos a través del cumplimiento de metas.

### **3. La institución tiene establecido algún plan estratégico, que le permite conocer las actividades a realizar?**

No contamos con un plan estratégico estructurado, me gusta aprovechar las oportunidades que se me presentan y gracias a ello tengo convenios con varias empresas que nos proveen de beneficios para los socios, tengo muchos contactos, soy una persona de negocios y muy conocido así que no es para mí difícil conseguir alianzas estratégicas, el problema sería la falta de tiempo.

### **4. La Cámara de Comercio de Riobamba realiza algún tipo de análisis o estudio para diagnosticar su gestión administrativa y con qué frecuencia?**

La institución no aplica ningún tipo de análisis a las operaciones administrativas de la entidad, considero que los empleados que tenemos son suficientes y que realizan su trabajo de la mejor manera. Pero muchas veces el trabajo se acumula las decisiones solamente las tomo yo y eso es complicado porque la cámara depende de mí únicamente, sería útil una estructuración del personal imponiendo mayor responsabilidad.

### **5. La Institución planifica cursos de capacitación para su personal, con qué frecuencia?**

No planifico pero nos reunimos con el personal una vez cada dos o tres meses y conversamos y les pido mayor colaboración y nuevas propuestas en cuanto a los servicios que la cámara ofrece.

### **6. La Entidad cuenta con Manuales Administrativos (Funcional o Procedimientos) que permiten dar a conocer las funciones que ustedes deben realizar?**

Sí cuenta con estos documentos a pesar que como ustedes observan no hay todo el personal que el manual de funciones proporciona esto debido a que conforme pasa el tiempo las cosas han ido cambiando, el fracaso en los proyectos propuestos y la falta de recursos no se renovaron los contratos a algunos empleados y nos quedamos con los indispensables.

### **7. La entidad realiza publicidad en algún medio de difusión de la localidad o provincial?**

No cuenta con ningún tipo de propaganda y publicidad adecuada para esta época, pero trasmitimos nuestros servicios en los plasmas que se encuentran ubicados en lugares con mayor afluencia de personas, nos falta control de los mismos

# ENCUESTAS

## Anexos N° 2: Encuesta a los Clientes Externos



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**OBJETIVO:** El objetivo de la siguiente encuesta es evaluar el grado de satisfacción de los socios por los servicios ofrecidos en la CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

**INSTRUCTIVO:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta que más se apege a su realidad

**DATOS GENERALES:**

Nombre de la empresa o negocio: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Nombre de encuestador: \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuánto tiempo lleva afiliado a la Cámara de Comercio de Riobamba?**

- De 1 a 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

**2. ¿Ha utilizado los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba en los últimos 6 meses?**

Si

No

**3. En caso afirmativo, por favor, indíquenos cuáles ha utilizado**

SERVICIOS	
a. Tarjetas V.I.P.	
b. Certificado comercial	
c. Respaldo institucional	
d. Apoyo logístico	
e. Guía comercial	
f. Base de datos	
g. Centro de información,(Comercio al Día)	
h. Boletín informativo	
i. Capacitaciones	

**4. Por favor, valore los aspectos siguientes en una escala del 1 al 5 en los servicios que haya recibido de la Cámara de Comercio de Riobamba.**

	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)	Pésimo (1)
Acogida, trato personal					
Rapidez en la atención					

Claridad en la Información recibida					
Profesionalidad del personal					
Satisfacción con el servicio recibido					

**5. ¿El tiempo de espera para que le atiendan fue?**

Hasta 5 minutos

De 5 a 10 minutos

De 10 a 20 minutos

Más de 20 minutos

**6. ¿Conocía usted que la Cámara de Comercio de Riobamba se encuentra realizando un boletín informativo que circula mensualmente?**

Si

No

**7. ¿Cuáles son los medios publicitarios que más utiliza?**

Televisión

Radio

Prensa escrita

Internet

Trípticos y volantes

**8. ¿Los beneficios que la Cámara de Comercio de Riobamba ofrece satisface sus expectativas?**

Si

No

**9. ¿Mencione que tipos de seminarios le gustaría asistir y cual sería un tema de su interés?**

Tributación

Contabilidad

Servicio al cliente

Relaciones laborales

Seguridad industrial

**10. ¿Qué servicios le gustaría que la Cámara de Comercio de Riobamba implemente?**

Asesoría Jurídica

Crédito

Bolsa de Empleo

Diseño y Marketing

**11. ¿Cómo considera los costos de los servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Riobamba?**

Muy caros

Accesibles

Moderados

Acertados

Atractivos

**Anexos N° 3: Encuesta a los Clientes Internos**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**OBJETIVO:** El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el análisis interno de la Cámara de Comercio de Riobamba

**INSTRUCTIVO:** Estimado empleado: su opinión es muy importante para el desempeño de la gestión estratégica, así que le pedimos su colaboración respondiendo de manera sincera y clara.

1. **Considera que la realización y comunicación entre empleados y directivos de la Cámara de Comercio de Riobamba al momento de resolver cualquier novedad o inquietud laboral es**

- Buena
- Regular
- No existe

2. **Las resoluciones por la Alta Gerencia y Asamblea General son informadas de forma oportuna a los empleados de la Cámara de Comercio de Riobamba?**

- Si
- No

3. **Sabe usted si existe un manual o reglamento interno de lineamientos de la Cámara de Comercio de Riobamba (políticas, procedimientos, normas) a las cuales se deben sujetar y respetar?**

- Si
- No

4. **Considera que el historial de éxitos y metas por parte de la Cámara de Comercio de Riobamba son:**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Malo
- Pésimo

5. **Usted considera que el desempeño y gestión del equipo de Dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba es:**

- Eficiente
- Ineficiente

6. **La Cámara de Comercio de Riobamba cumple en su opinión con programas de capacitación**

- Si
- No

7. **Considera que el sistema de valoración de rendimiento es necesario para:**

- Desempeño laboral óptimo
- No cometer errores
- Asegurar mi puesto de trabajo

8. **Los incentivos por cumplimientos de objetivos y desafíos laborales son:**

Incentivo verbal   
Otros   
No existen

9. **Cuando existe una carencia de personal por cualquier circunstancia usted se siente en capacidad de reemplazarla (restando los rangos laborales).**

Si   
No

10. **La tecnología que usted tiene a su alcance es:**

Suficiente   
Insuficiente

11. **Se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo:**

Si   
No

**Anexos N° 4: Cuestionario para de definir la necesidad de un proceso de Gestión Estratégica**

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA NECESIDAD DE UN  
 PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
 CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

INSTRUCCIONES

**1= Definitivamente:** Se asignará esta respuesta cuando se esté totalmente de acuerdo con lo que el aspecto a evaluar afirma y significa que se está convencido de lo que el mismo expresa.

**2= No es seguro:** Se asignará esta propuesta cuando existan dudas sobre la total veracidad de lo que el aspecto evaluado afirma y significa que no está convencido de lo que el mismo significa.

**3= Definitivamente no:** Se asignará esta respuesta cuando se está totalmente en desacuerdo con lo que el aspecto evaluado afirma.

**Cálculo del Total :** Ubicar el resultado al que se ha llegado por votación en cada aspecto, poniendo el valor que corresponde en la columna de la respuesta que se ha definido. Una vez terminada la evaluación de todos los aspectos, pasar los valores a la columna “Resultado” y totalizar.

INFORME	DEFINITIVAMENTE	NO ES SEGURO	DEFINITIVAMENTE NO	RESULTADO
Los contextos externos e internos con los que funciona la institución sin relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el año pasado.				
La estructura interna de la Cámara de Comercio de Riobamba es eficaz y efectiva				
El trabajo realizado por la institución encaja de forma coherente en las diferentes áreas de trabajo respectivamente.				
La Cámara de Comercio de Riobamba tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y				

existe consenso sobre ello.				
El informe de la misión actual de la Cámara refleja claramente que hace la CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA, para quién y por qué es importante.				
La Institución tiene unos objetivos claros, esas metas son SMART.				
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la Cámara de Comercio de Riobamba y hay acuerdo sobre la base de los valores de la Cámara				
A la Cámara de Comercio de Riobamba le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.				
La Cámara de Comercio de Riobamba tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.				

**Fuente:** Cuestionario para definir la necesidad de un proceso de Gestión Estratégica  
**Autor:** Anabel Zorrilla, Cumandá Sánchez

**Anexos N° 5: Cuestionario Individual Preliminar**

**CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA**  
**CUESTIONARIO INDIVIDUAL PRELIMINAR**

Sobre el Entorno Externo:

1. **¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo Cámara de Comercio?**
2. **¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como Cámara en nuestro entorno externo?**
3. **¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para:**
  - a. **Hacernos más sostenibles.**
  - b. **Ayudarnos a conseguir nuestra meta.**
4. **¿Qué información significativa posee para compartir con los demás?**

Sobre la Cámara y sus aspectos internos:

5. **¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la Cámara?**
6. **¿Qué puntos débiles hacen que la Cámara no logre sus objetivos?**
7. **¿Piensa que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión? Anota lo que piensas que queremos, nuestros valores y misión.**
8. **¿Qué objetivos no se han logrado en los últimos tres años y por qué?**
9. **¿Qué objetivos si se han logrado en los últimos tres años y que nos ha ayudado a conseguirlos?**
10. **Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de gestión estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?**