



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Título

**La Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la
Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, periodo 2018**

***TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL***

Autora

Gloria Bethsabe Vaca Holguín

Tutor

Ing. Alexander Vinuesa Jara. M.D.E Ph.D

RIOBAMBA - ECUADOR

2020



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

La Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, periodo 2018
Proyecto de Investigación para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Ing. Alexander F Vinueza J. PhD.
TUTOR

.....10.....
Calificación

.....
Firma

Ing. Patricia A Chiriboga Z. Mgs.
Miembro Tribunal 1

.....10.....
Calificación

.....
Firma

Eco. Lenin Estalín Fuentes G. MgS.
Miembro Tribunal 2

.....9,5.....
Calificación

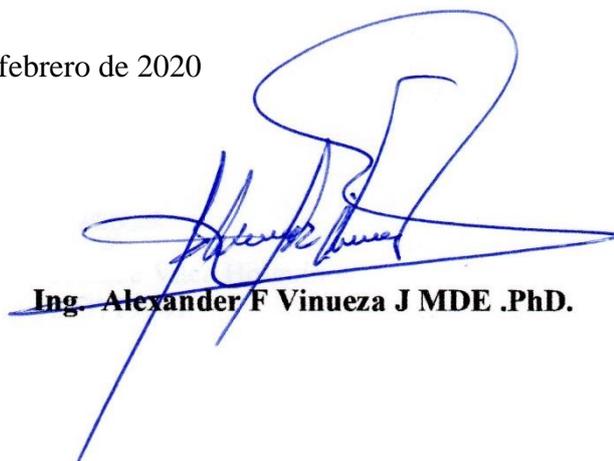
.....
Firma

NOTA 9.83 (SOBRE 10)

INFORME DEL TUTOR

En calidad de tutor, y luego de haber realizado el desarrollo de la investigación elaborada por la Sra. Gloria Bethsabe Vaca Holguin, tengo a bien informar que el trabajo indicado cuyo título es, **“LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA, PERIODO 2018”**, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado.

Riobamba, 28 de febrero de 2020



Ing. Alexander F Vinueza J MDE .PhD.

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gloria Bethsabe Vaca Holguin, soy responsable de la ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Gloria Bethsabe Vaca Holguin
1203719941

DEDICATORIA

A mis hijos, Xavier, Daniel y Josue que son el motivo de mi esfuerzo y por estar apoyándome día a día a vencer los obstáculos que se presentan en mi vida.

A mis padres Gonzalo y Mery ya que por sus deseos de superación me dieron las bases para seguir estudiando y poder así alcanzar mi carrera universitaria.

A mis hermanas y hermano por sus buenos consejos y darme ánimos para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera universitaria rodeada de las personas más importantes de mi vida.

A la Universidad Nacional de Chimborazo por haberme abierto las puertas para desarrollarme como estudiante y ahora alcanzar una profesión que ha sido mi sueño más deseado.

A mis docentes, quienes compartieron sus conocimientos, sus experiencias durante mi vida estudiantil para de esa manera lograr entregar a la comunidad una profesional.

De manera especial agradezco al Ing. Alexander Vinueza por la paciencia, los conocimientos impartidos para así guiarme en el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
INFORME DEL TUTOR	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
2.1. Formulación del problema	2
3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....	2
4. OBJETIVOS.....	3
4.1. General.....	3
4.2. Específicos	3
5. ESTADO DEL ARTE	3
5.1. Antecedentes	3
5.2. Fundamentación	6
5.2.1. Unidad 1: La Cámara de Comercio de Riobamba	6
5.2.2. Unidad 2: Planeación Estratégica	10
5.2.3. Unidad 3: Gestión Administrativa	16
6. METODOLOGÍA.....	19
6.1 Método	19
6.2. Tipo de investigación	20
6.3. Diseño	21
6.4. Población y muestra	21
6.4.1. Población	21
6.4.2. Muestra	21

6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
6.6. Técnicas de procesamiento de la información	22
6.7. Análisis y discusión de resultados.....	22
6.7.1. Resultados de la Entrevista.....	22
6.7.2. Resultados de la Encuesta.....	24
7. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL SISTEMA, MATRIZ FODA	37
8. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CÁMARA DE COMERCIO	39
8.1. Filosofía empresarial.....	39
8.2. Objetivos Estratégicos.....	41
8.3. Cuadro de Mando Integral	42
8.4. Manual de Funciones	44
8.5. Socialización del Manual de Funciones y del Plan Estratégico.....	60
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
9.1. Conclusiones	61
9.2. Recomendaciones.....	61
10. BIBLIOGRAFÍA.....	62
11. ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la entrevista	23
Tabla 2: Género de los encuestados	24
Tabla 3: Edad de los encuestados	25
Tabla 4: Tipo de empresa encuestada.....	26
Tabla 5: Encuestados inscritos en la Cámara de Comercio de Riobamba.....	27
Tabla 6: Conocimiento de las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	28
Tabla 7: Motivos por los cuales se inscribieron en la Cámara de Comercio de Riobamba	29
Tabla 8: Nivel de satisfacción con la Cámara de Comercio de Riobamba.....	30
Tabla 9: Evaluación del trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba ...	31
Tabla 10: Opiniones sobre la contribución de la Cámara de Comercio	32
Tabla 11: Criterios sobre la información de la Cámara de Comercio de Riobamba	33
Tabla 12: Medios por los cuales recibe información de la Cámara de Comercio	34
Tabla 13: Disposición a recomendar la Cámara de Comercio	35
Tabla 14: Recomendaciones realizadas por los encuestados.....	36
Tabla 15: Análisis interno y externo.....	37
Tabla 16: Análisis interno y externo FODA.....	38
Tabla 17: Guía para la elaboración de la Misión.....	39
Tabla 18: Guía para la elaboración de la Visión	40
Tabla 19: Objetivos por áreas de resultados claves	42
Tabla 20: Componentes del Cuadro de Mando Integral.....	42
Tabla 21: Cuadro de Mando Integral de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	43
Tabla 22: Cronograma de socialización	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	8
Figura 2: Género de los encuestados	24
Figura 3: Edad de los encuestados.....	25
Figura 4: Tipo de empresa encuestada	26
Figura 5: Encuestados inscritos en la Cámara de Comercio de Riobamba	27
Figura 6: Conocimiento de las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba	28
Figura 7: Motivos por los cuales se inscribieron en la Cámara de Comercio de Riobamba.....	29
Figura 8: Nivel de satisfacción con la Cámara de Comercio de Riobamba	30
Figura 9: Evaluación del trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba..	31
Figura 10: Opiniones sobre la contribución de la Cámara de Comercio.....	32
Figura 11: Criterios sobre la información de la Cámara de Comercio de Riobamba.....	33
Figura 12: Medios por los cuales recibe información de la Cámara de Comercio.....	34
Figura 13: Disposición a recomendar la Cámara de Comercio	35
Figura 14: Recomendaciones realizadas por los encuestados	36

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar de qué manera la Planeación Estratégica incide en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba, periodo 2018. Para su cumplimiento el estudio comienza con la exposición de los elementos teóricos en los cuales se basó la investigación, así como la caracterización de la Cámara de Comercio.

Posteriormente se expusieron los elementos metodológicos del estudio, siendo este de tipo no experimental, transaccional y descriptiva en la que se emplearon técnicas como la entrevista y la encuesta aplicada a un total de 322 socios de la Cámara de Comercio de Riobamba.

Finalmente la investigación culmina con el análisis de los resultados asociados a la información recopilada, con la que se estableció la Matriz FODA de la Cámara de Comercio, evidenciándose en ella un predominio en la interacción en el cuadrante de las debilidades y amenazas, determinando que la debilidad más influyente negativamente en el aprovechamiento de las oportunidades así como en la potencialización de las amenazas, es la ausencia de un Manual de Funciones.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Gestión Administrativa, Cámara de Comercio.

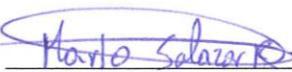
ABSTRACT

The purpose of this research is to determine how the Strategic Planning affects the Administrative Management of the “Chamber of Commerce” in Riobamba, 2018 period. For its fulfilment the study begins with the exposition of the theoretical elements on which the research was based, as well as the characterization of the “Chamber of Commerce.”

Subsequently, the methodological elements of the study were exposed, this being non-experimental, transactional and descriptive in which techniques such as the interview and the survey were applied to a total of 322 members of the “Cámara de Comercio” in Riobamba.

Finally, the investigation culminates with the analysis of the results associated with the information collected, with which the SWOT Matrix of the “Chamber of Commerce” was established, evidencing a predominance in the interaction in the quadrant of weaknesses and threats, determining that the most negatively influential weakness in seizing opportunities as well as in the potentialization of threats is the absence of a Function Manual.

KEY WORDS: Strategic Planning, Administrative management, Chamber of Commerce.





Reviewed by Mario Salazar

Language Centre Teacher

1. INTRODUCCIÓN

La Cámara de Comercio de Riobamba es una institución sin fines de lucro con el objetivo de establecer la afiliación hacia el desarrollo del comercio local de la ciudad. Sus principales directrices son dos, la primera es ser un gremio que genera un espacio para la información, comparte experiencias, capacita a los miembros y crea una colaboración mutua para el crecimiento del negocio sea grande o pequeño y la segunda es la representación ante las autoridades locales y provinciales en una lucha constante por el respeto de los derechos de los comerciantes, interferir con las políticas cambiantes que afectan a los propietarios y trabajadores de diferentes instituciones y lograr cambios que mejoran la situación de los locales.

Por lo que es una organización que propone dar soluciones a los problemas entre comerciantes y autoridades y servir como un espacio propicio para la generación de ideas, en negocios en concordancia con la situación económica del país.

Es por ello que la Cámara de Comercio de Riobamba debe mostrar un proceso administrativo eficiente que sirva de ejemplo y guía a sus integrantes. Mediante la simplificación y logro de los objetivos gracias al orden, eficiencia y selección de las personas adecuadas para realizar las tareas asignadas y un trabajo conjunto que conduce al logro final.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la permanencia de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba de más de 90 años ha logrado consolidar su prestigio en el ámbito del consorcio de las cámaras existentes en la ciudad de Riobamba, sin embargo la unidad de Recursos humanos y de afiliación y calificación de las empresas u organizaciones adscritas a la Junta Nacional del Artesano, Cámaras y la Ley de Compañías y las cámaras de fomento productivo, carecen de una estructura clara de acción, existe deficiencia en la selección y contratación del personal, existen las denominaciones de los puestos pero solamente es mencionado pues no se conoce el accionar de cada uno de los puestos al no estar detallado el manual de funciones, esto se debe a la falta de conocimiento técnico en cada uno de los puestos descritos. Esta deficiencia se agudiza con el hecho de que no se dan cursos de capacitación en áreas que benefician al personal interno, el servicio al cliente de manera general no es

el óptimo, y la recaudación en las cuotas de cobro por afiliación no cuentan con un registro contable, lo que repercute en el deseo de permanencia y crecimiento hacia los nuevos mercados.

Sin embargo, la falta de un plan estratégico en la esfera administrativa que cubra a todos los sectores económicos que conforman la Cámara de Comercio de Riobamba evidencia que el proceso administrativo se aplica de manera deficiente dentro de la institución, particularmente en la formulación de planes y proyectos, así como en el establecimiento del presupuesto. Muestra un bajo nivel de eficiencia y eficacia en los procedimientos administrativos.

Dicha ausencia de una estructura organizativa y funcional efectiva provoca que las acciones y actividades de cada miembro del personal no estén coordinadas, lo que genera una comunicación deficiente y, por lo tanto, un servicio al cliente insuficiente.

2.1. Formulación del problema

¿Cómo la Planeación Estratégica incide en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, Periodo 2018?

3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

La presente investigación busca analizar la situación actual de la planificación estratégica de la Cámara de Comercio de Riobamba, cuyos resultados permitirá establecer objetivos y estrategias a largo plazo para la Cámara de Comercio que ayuden a las empresas y a los negocios a consolidar su permanencia y posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba para poder incrementar sus ventas, aumentar sus utilidades y obtener un flujo de caja positivo.

Logrando así que el impacto generado sea radical, para determinar la dirección en la que debe orientarse la Cámara de Comercio de Riobamba, de acuerdo con sus objetivos, aspiraciones, sus capacidades y sus compromisos, impregnados y estableciendo los procesos correctos que su administración debe realizar.

De forma general con la presente investigación se verán beneficiados los trabajadores de la Cámara de Comercio, los mismos que obtendrán un manual de funciones que les ayudará en la organización de su trabajo, así como objetivos y estrategias que le permitan

una orientación estratégica de sus actividades. Indirectamente serán beneficiados los socios registrados en la cámara de comercio los mismos que recibirán un servicio más eficiente permitiéndoles mejorar sus niveles de competitividad.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Determinar de qué manera la Planeación Estratégica incide en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba, periodo 2018.

4.2. Específicos

- ✓ Definir el marco teórico sobre Planeación Estratégica y de La Gestión Administrativa que sirvan de base para el proceso de investigación.
- ✓ Realizar el diagnóstico interno del sistema de la gestión administrativa de la Cámara de Comercio a través de la evaluación de la Matriz FODA para brindar un mejor servicio a los miembros.
- ✓ Desarrollar el plan estratégico a través de la participación del personal de la Cámara de Comercio para ser más competitiva.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1. Antecedentes

El presente trabajo investigativo se fundamenta con datos bibliográficos que permite adquirir aportes para la investigación, lo cual argumentará la propuesta a realizarse. A continuación, se presenta la información seleccionada:

El trabajo investigativo de Baidal y Alarcón (2017) referente a la “Implementación de una planificación estratégica en la empresa Indumaster S.A.”. en dicha investigación los autores realizaron un diagnóstico situacional de la empresa para verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se empleó un estudio de mercado que permitió identificar deseos y preferencias del cliente y su posición respecto a la competencia, planteando estrategias de posicionamiento. Además, se sustentó en las teorías de la planeación de estrategias establecidas en el marco teórico. La investigación se aborda de

acuerdo con la metodología cuantitativa, determinando el estudio descriptivo y utilizando las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones propuestas.

La investigación de Gómez y Redrován (2014) se realizó una propuesta de Planificación Estratégica, bajo el título de: “Propuesta de una Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño para la Empresa Talleres Mil Usos, con medidores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos”. En el primer capítulo se presentó la fundamentación teórica del tema, analizando los diferentes parámetros de la Planificación Estratégica y su importancia dentro de las organizaciones. Un segundo capítulo describe la situación actual de la empresa, posteriormente se realizó un Análisis FODA, en donde se determinó cuáles son la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa. En el tercer capítulo se planteó una serie de Estrategias para la empresa. Finalizando con la propuesta de objetivos y actividades que la empresa puede tomar en cuenta para optimizar sus actividades comerciales.

Otra investigación que trata el tema de la Planificación Estratégica es la de Mena (2015). Este autor realizó su estudio bajo el título: “Planificación Estratégica Incorporando Responsabilidad Social de la Empresa Dismac S.C.C. para el periodo 2014 – 2018”, con el objetivo de facilitar la alineación de los objetivos estratégicos y estrategias, y mejorar el comportamiento del talento humano, la optimización de los recursos a través de buenas prácticas de gestión ambiental dentro de la organización. En su investigación el autor empleó el método inductivo realizando un proceso analítico que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. Además, fue necesario realizar un análisis de la situación actual para conocer las actividades y funciones que se realizan en DISMAC S.C.C., detectando las deficiencias existentes. Para ello se efectuaron visitas periódicas al gerente general, así como también a las 15 personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, lo que permitió obtener información actual del ambiente interno.

Otra de las investigaciones estudiadas es la de Arnold (2016) denominada “Estrategias de Gestión Administrativa en mejora de la atención al cliente en la Mype Comercial “San Martin” – Chiclayo”. Dicho estudio tuvo como finalidad implementar un plan de estrategias de gestión administrativa que ayuden a la empresa decoradora de interiores a mejorar la atención al cliente. Para lo cual el autor empleó como instrumento la encuesta

basada a Escala de Likert. Después de aplicado los instrumentos y la recolección de los datos, se obtuvieron los resultados a través del programa SPSS versión 21, con el que se pudo concluir que las estrategias de gestión administrativa van de la mano con la atención al cliente; consintiendo que todos los trabajadores de la empresa conozcan bien de ella y lo que quiere lograr, y así estos estar en las mejores condiciones de atender bien al cliente y por lo tanto de prestar un mejor servicio.

Por su parte en la investigación realizada por Beltrán y Haro (2015) bajo el título: “La gestión administrativa y su incidencia en el compromiso laboral de la Policía Nacional del Ecuador”. Los autores se enmarcaron en un estudio analítico–descriptivo sobre la incidencia de la gestión administrativa en el compromiso del talento humano policial, con la finalidad de dar un aporte significativo al desarrollo organizacional de la Policía Nacional del Ecuador. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, en donde se ve la relación que existe entre las dos variables: la gestión administrativa y el compromiso del talento humano policial. El estudio partió de la investigación exploratoria en donde se recolectó la bibliografía necesaria para sustentar el desarrollo de la tesis, el contenido de instrumento de recolección de información que es la encuesta, y el método de análisis empleado para el efecto. La fórmula final que se aplica en este estudio es: Buena administración organizacional + Adecuado uso de recursos = Compromiso.

Por último el trabajo investigativo de Jiménez y Veintimilla (2014) explica cada una de las actividades de la secretaria y la importancia de realizar un excelente desempeño laboral en la empresa objeto de estudio, bajo el título: “La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral de las secretarias que laboran en la empresa agrícola Prieto S.A. del cantón Pasaje”. Este estudio se enfoca en dar solución a una problemática profesional en la entidad, por lo que comienza en el primer capítulo con el planteamiento del problema, la contextualización, análisis crítico y objetivos. El segundo capítulo se enfocó en el marco teórico, antecedentes investigativos, fundamentación legal, entre otros temas del mundo empresarial. La investigación prosigue con la metodología de investigación y dos enfoques básicos: el cuantitativo y el cualitativo, empleando modalidades básicas como la bibliográfica documental y de campo, siendo los tipos de investigación exploratorio, descriptivo y explicativo. Finalmente, la investigación culmina con el análisis e interpretación de resultados con su respectiva técnica metodológica. encontrándose evidencias basadas en los análisis de datos e interpretación de resultados de encuestas a usuarios y entrevistas a directivos, secretarias y personal

administrativo.

5.2. Fundamentación

5.2.1. Unidad 1: La Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba

5.2.1.1. *Reseña histórica*

Los primeros registros de la Cámara de Comercio de Riobamba datan del año 1928, cuando esta ciudad no poseía más de 20 cuadras de largo por 4 de ancho. Sin embargo, ya en esa época era considerada una ciudad comercial, pues en ella existían varias casas comerciales que invertían en el desarrollo de sus instalaciones contribuyendo en la generación de riqueza de la ciudad y la aportación de trabajo a sus habitantes (Espinoza, 2018).

Es por ello que se estableció la Cámara de Comercio de Riobamba, el 28 de octubre de 1928. Con el deber de convertirse en una institución de consulta frente a los gobiernos, representando a su vez los intereses comerciales de la región, en post de su desarrollo comercial y empresarial, siempre respetando las leyes nacionales (Espinoza, 2018).

Durante 91 años, la actividad comercial ha ido creciendo juntamente con esta Institución, impulsando el comercio, generando riquezas y empleos productivos; contribuyendo al desarrollo social de la ciudad y del Ecuador.

Desde sus inicios la Cámara de Comercio de Riobamba ha conseguido resguardar gran parte de la historia de la ciudad gracias a sus estudios, acciones, campañas y sugerencias. Buscando en todo momento mantener el liderazgo en la guía y desarrollo de sus afiliados, todo ello gracias a sus procesos capacitación y servicios de asesorías. Es por ello que se considera como la aliada estratégica de su gremio (Espinoza.2018)

5.2.1.2. *Misión actual Cámara de Comercio de Riobamba*

Promover el comercio con visión nacional defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Riobamba y del país.

5.2.1.3. *Visión actual Cámara de Comercio de Riobamba*

Ser la organización gremial más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector productivo del Ecuador.

5.2.1.4. *Objetivos*

De acuerdo con Espinoza (2018) la Cámara de Comercio de Riobamba, cuya sede es la ciudad del mismo nombre, tiene por objetivos:

Impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general;

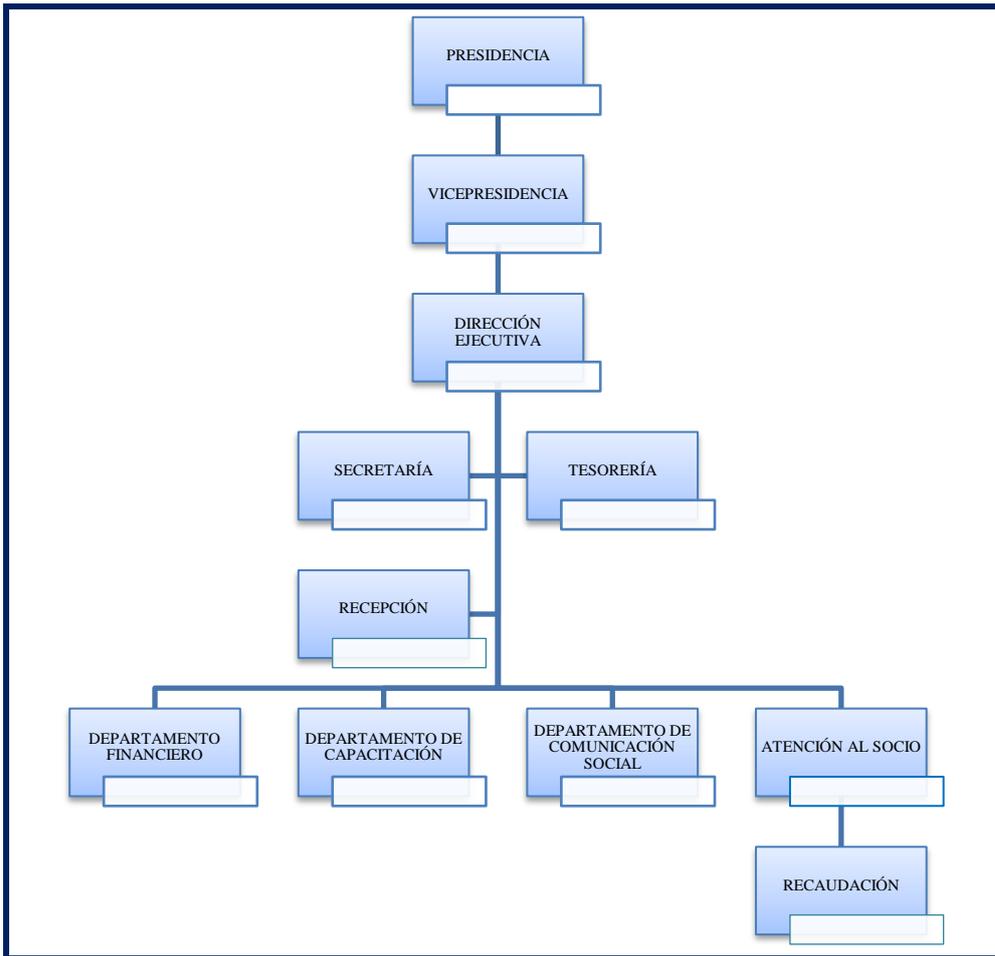
Procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades, y los servicios necesarios dentro de las disposiciones legales;

Ejercer una influencia cívica que redunde en el desarrollo de la ciudad y la consecución de sus objetivos socioeconómicos y culturales.

5.2.1.5. *Estructura Organizacional actual*

A continuación, se muestra el organigrama de la Cámara de Comercio de Riobamba.

Figura 1: Organigrama de la Cámara de Comercio de Riobamba



Fuente: Cámara de Comercio de Riobamba

Realizado por Gloria Vaca

Se ha de señalar que la Cámara de Comercio de Riobamba no cuenta con un manual de funciones establecidos, sin embargo, a continuación, se exponen las principales tareas que cotidianamente se desarrollan en cada una de las áreas.

✓ Presidencia

El Presidente es el encargado de dirigir las reuniones de la Junta Directiva y de la asamblea general de afiliados.

✓ Vicepresidencia

El Vicepresidente es el encargado del control y análisis permanente para que el patrimonio de la Cámara de Comercio sea adecuadamente protegido, conservado y utilizado.

✓ Dirección Ejecutiva

El Director Ejecutivo se encarga de dirigir y administrar las actividades, los programas y proyectos de la Cámara; y coordinar el manejo administrativo, financiero y operativo.

✓ Secretaría

Entre las principales tareas que desempeña la Secretaria se encuentra la de apoyar eficazmente al Presidente, Vicepresidente y Director Ejecutivo, en sus labores.

✓ Tesorería

Entre las tareas que desarrolla el Tesorero se encuentra el apoyar eficientemente en el desarrollo de las actividades operativas de la contabilidad y finanzas de la institución, desarrollando procesos de organización y control de los documentos y archivo de las operaciones financieras.

✓ Recepción

La tarea fundamental del Recepcionista es la de atender y dar orientación personal y telefónicamente a quienes requieran los servicios de la entidad, especialmente a los comerciantes afiliados y matriculados de la Cámara.

✓ Departamento Financiero

El Especialista Financiero efectúa el manejo de la información contable y financiera, suministrando información actualizada, para satisfacer los requerimientos, internos y externos, mediante el registro, organización, control y análisis financiero de las operaciones comerciales y financieras de la Institución.

✓ Departamento de Capacitación

El Especialista de Capacitación se encarga de promover actividades de apoyo a los empresarios, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias, talleres, diplomados, misiones comerciales, ferias, exposiciones, eventos culturales y académicos.

✓ Departamento de Comunicación Social

El Especialista en Comunicación Social se encarga de planificar, dirigir y coordinar

las estrategias de Marketing y Comunicación de la Cámara de Comercio.

✓ Atención al Socio

El Especialista de Atención al Socio se encarga de atender a los afiliados y mantener permanente comunicación con ellos, informándolos por diferentes medios, sobre todas las actividades y beneficios.

✓ Recaudación

Finalmente el Asistente de Recaudación se encarga de llevar el registro de la recaudación de los socios de la Cámara de Comercio.

5.2.1.6. Localización

La Cámara de Comercio de Riobamba, se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba en las calles Primera Constituyente 2626 y España,

5.2.2. Unidad 2: Planeación Estratégica

5.2.2.1. Origen de la Planificación Estratégica

Según Fuentes (2009), El término "estrategia" deriva del griego "Strategos", que significa, literalmente, "general del ejército". Cada una de las diez tribus griegas antiguas elegía anualmente un Strategos para encabezar su regimiento. En la batalla de Maratón (490 A.C.), el Strategos ofrecía al gobernante político consejos "estratégicos" sobre la gestión de batallas para ganar guerras, en lugar de consejos "tácticos" sobre la gestión de tropas para ganar batallas. Con el tiempo, el trabajo de los Strategos creció hasta incluir también deberes civiles magistrales, en gran parte debido a su condición de funcionarios electos (Fuentes, 2009)

A principios de la década de 1920, Harvard Business School desarrolló el Harvard Policy Model, una de las primeras metodologías de planificación estratégica para empresas privadas. Este modelo define "estrategia" como un patrón de propósitos y políticas que definen la empresa y su negocio. Una estrategia es el hilo común o la lógica subyacente que mantiene un negocio unido. La firma teje propósitos y políticas en un patrón que une los recursos de la compañía, la alta gerencia, la información del mercado

y las obligaciones sociales (Orantes, 2017).

A fines de la década de 1950, el enfoque de la planificación estratégica se alejó de la política y la estructura de la organización hacia la gestión del riesgo, el crecimiento de la industria y la participación en el mercado. Las empresas llaman a este enfoque de planificación estratégica el "modelo de cartera". Como era de esperar, dicha estrategia condujo a la aparición de conglomerados industriales (Wheelen & Hunger, 2017).

Los siguientes pasos evolutivos condujeron al modelo de economía industrial, donde las decisiones estratégicas derivan de análisis de relaciones de poder competitivas. En este modelo, el poder relativo de los clientes y proveedores, y las amenazas que representan los productos y servicios sustitutos, los nuevos participantes en la industria y los rivales del mercado dictaron estrategias competitivas (Wheelen & Hunger, 2017).

Finalmente, en la década de 1960, la planificación estratégica se convirtió en una herramienta de gestión estándar en prácticamente todas las compañías.

5.2.2.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica?

La planificación estratégica es el proceso de una organización para definir su estrategia o dirección y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para llevar a cabo esta estrategia. También puede extenderse a los mecanismos de control para guiar la implementación de la estrategia. La planificación estratégica se hizo prominente en las corporaciones durante la década de 1960 y sigue siendo un aspecto importante de la gestión estratégica. Es ejecutado por planificadores estratégicos o estrategas, que involucran a muchas partes y fuentes de investigación en su análisis de la organización y su relación con el entorno en el que compete (Mintzberg & Quinn, 2016).

Por su parte Fred (2014), expone que la gestión estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos:

La Gestión estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus

empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. (Fred. R, 2014, pág. 36).

5.2.2.3. Herramientas para la planeación estratégica

Se utiliza una variedad de herramientas y técnicas analíticas en la planeación estratégica. Estos fueron desarrollados por empresas y firmas de consultoría de gestión para ayudar a proporcionar un marco para la planeación estratégica.

Dichas herramientas de acuerdo con Mintzberg y Quinn (1996) incluyen:

- ✓ Análisis de PEST, que cubre los elementos del entorno externo remoto, tales como política, económica, social y tecnológica (PESTLE agrega legal / regulatorio y ecológico / ambiental).
- ✓ Planeación de escenarios, que se utilizó originalmente en el ejército y recientemente utilizada por grandes corporaciones para analizar escenarios futuros. El diagrama de flujo a la derecha proporciona un proceso para clasificar un fenómeno como un escenario en la tradición de la lógica intuitiva. Proceso para clasificar un fenómeno como escenario en la tradición de la lógica intuitiva.
- ✓ Porter cinco análisis de fuerzas, que aborda el atractivo y la rivalidad de la industria a través del poder de negociación de compradores y proveedores y la amenaza de productos sustitutos y nuevos participantes en el mercado.
- ✓ Análisis FODA, que aborda las fortalezas y debilidades internas en relación con las oportunidades y amenazas externas.
- ✓ Matriz de participación en el crecimiento, que involucra decisiones de cartera sobre qué negocios retener o desinvertir.
- ✓ Cuadros de mando y mapas de estrategia equilibrados, que crean un marco sistemático para medir y controlar la estrategia.
- ✓ Evaluación receptiva, que utiliza un enfoque de evaluación constructivista para identificar los resultados de los objetivos, que luego apoya futuros ejercicios de planeación estratégica.

5.2.2.4. Fases de la planeación estratégica

De acuerdo con Ramírez (2018) coexisten diversos marcos y técnicas disímiles para la planeación y gestión estratégica. Y aunque no hay reglas absolutas en cuanto al marco correcto, la mayoría de los especialistas siguen una misma línea, la cual es:

1. Análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales.
2. Formulación de la estrategia, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y un plan estratégico a nivel de organización básica.
3. Ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en más elementos de planeación operativa y de acción.
4. Fase de evaluación o mantenimiento / gestión, donde el refinamiento y evaluación continuos del desempeño, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otra gestión estratégica Se producen problemas.

5.2.2.5. Importancia de la Planeación Estratégica

El propósito básico de la planeación estratégica es obtener una competitividad estratégica sostenida de la empresa. Es posible al desarrollar e implementar tales estrategias que crean valor para la empresa. Se enfoca en evaluar las oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa y desarrollando estrategias para su supervivencia, crecimiento y expansión (Castro, 2010).

La administración estratégica tiene muchos beneficios e incluye la identificación, la priorización y la exploración de oportunidades. Las empresas que se involucran en la gestión estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no tienen el beneficio de la planeación y la gestión estratégicas (Terra & Passador, 2017).

Cuando las empresas se comprometen con una planeación prospectiva y una evaluación cuidadosa de sus prioridades, tienen control sobre el futuro, lo cual es necesario en el cambiante panorama empresarial del siglo XXI.

El aspecto clave de la gestión estratégica es que las capacidades de resolución de problemas y de prevención de problemas de las empresas se mejoran a través de la gestión

estratégica. La misma es esencial, ya que ayuda a las empresas a racionalizar el cambio y comunicar la necesidad de cambiar mejor a sus empleados. Finalmente, la gestión estratégica ayuda a poner orden y disciplina en las actividades de la firma en sus procesos internos y externos (Terra & Passador, 2017).

A continuación, se muestra a modo de resumen los principales beneficios que de acuerdo con Castro (2010) puede percibir una empresa con el empleo de la gestión estratégica.

- ✓ Guía a la empresa para avanzar en una dirección específica. Define los objetivos de la organización y fija objetivos realistas, que están alineados con la visión y misión de la empresa.
- ✓ Identifica las estrategias adecuadas para lograr los objetivos.
- ✓ Mejora la conciencia de los entornos externos e internos, e identifica claramente la ventaja competitiva.
- ✓ Aumenta el compromiso de los directivos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejora la coordinación de las actividades y la asignación más eficiente de los recursos de la empresa.
- ✓ Mejor comunicación entre directivos de los diferentes niveles y áreas funcionales.
- ✓ Reduce la resistencia al cambio al informar a los empleados de los cambios y las consecuencias de estos.
- ✓ Intenta preparar a la organización para los desafíos futuros y desempeñar el papel de pionero en la exploración de oportunidades y también ayuda a identificar formas de alcanzar esas oportunidades.
- ✓ Asegura la supervivencia a largo plazo de la empresa mientras se enfrenta a la competencia y sobrevive al entorno dinámico.

5.2.2.6. Análisis Prospectivo

El análisis prospectivo es el paso final en el proceso de análisis de los estados financieros. Solo se puede realizar después de que los estados financieros históricos se hayan ajustado adecuadamente para reflejar con precisión el desempeño económico de una organización (Aguirre & Cataño, 2013).

Dicho análisis también se puede utilizar para examinar la viabilidad de los planes estratégicos de una empresa. Por ejemplo, si una empresa será capaz de generar suficientes flujos de efectivo de las operaciones para financiar el crecimiento esperado o si va a requerir buscar financiación de deuda o de capital en el futuro. También se puede analizar si los planes estratégicos actuales generarán los beneficios previstos por la administración. En tercer lugar, los acreedores pueden utilizar el análisis prospectivo para evaluar la capacidad de una empresa de pagar sus deudas. Por lo tanto, la importancia del análisis prospectivo de acuerdo con Aguirre y Cataño (2013) se puede resumir de la siguiente manera:

- ✓ Valoración de la seguridad
- ✓ Evaluación de la gestión
- ✓ Evaluación de la solvencia

El análisis prospectivo generalmente se lleva a cabo en dos etapas generales:

1. Previsión a largo plazo: involucra el análisis de datos anteriores y la proyección de estados financieros.
2. Implementación: este es el uso de los pronósticos para valorar las acciones comunes o para lograr cualquier otro objetivo para el cual se realizó el pronóstico.

5.2.2.7 Análisis FODA

El análisis FODA (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es un marco para identificar y analizar los factores internos y externos que pueden tener un impacto en la viabilidad de un proyecto, producto, lugar o persona (Armijo, 2016).

Un análisis FODA a menudo se usa al comienzo o como parte de un ejercicio de planificación estratégica. El marco se considera un poderoso apoyo para la toma de decisiones porque permite a una entidad descubrir oportunidades de éxito que anteriormente no estaban articuladas o resaltar las amenazas antes de que se vuelvan demasiado pesadas.

Como su nombre lo indica, un análisis FODA examina cuatro elementos:

- ✓ **Fortalezas:** Atributos internos y recursos que respaldan un resultado exitoso.
- ✓ **Debilidades:** Atributos internos y recursos que funcionan en contra de un resultado exitoso.
- ✓ **Oportunidades:** Factores externos que la entidad puede capitalizar o utilizar en su beneficio.
- ✓ **Amenazas:** Factores externos que podrían poner en peligro el éxito de la entidad.

El resultado de la interacción de las debilidades con las amenazas y oportunidades así como el de las fortalezas con las amenazas y oportunidades se muestra en una matriz.

5.2.3. Unidad 3: Gestión Administrativa

5.2.3.1. *La gestión administrativa*

La gestión de la administración se ha convertido en una función importante para cada organización exitosa y desempeña un papel esencial para garantizar que las empresas funcionen sin problemas.

La gestión administrativa es el proceso de gestión de la información a través de las personas. Esto generalmente implica realizar el almacenamiento y la distribución de información a aquellos dentro de una organización (Tenorio, 2014).

5.2.3.2. *Proceso Administrativo*

Los principios de gestión se han categorizado durante mucho tiempo en las cuatro funciones principales de planeación, organización, liderazgo y control (el marco POLC). Las cuatro funciones, en realidad están altamente integradas cuando se llevan a cabo en las realidades cotidianas de administrar una organización (Baena, 2015).

5.2.3.2.1. Planeación

La planeación es la función de la administración que implica establecer objetivos y determinar un curso de acción para lograr esos objetivos. La planeación requiere que los gerentes estén al tanto de las condiciones ambientales que enfrenta su organización y pronostiquen condiciones futuras. También requiere que los gerentes sean buenos tomadores de decisiones (Salazar & Romero, 2016).

Los planificadores deben establecer objetivos, que son declaraciones de lo que debe lograrse y cuándo. Los planificadores deben identificar cursos de acción alternativos para lograr los objetivos. Después de evaluar las diversas alternativas, los planificadores deben tomar decisiones sobre los mejores cursos de acción para lograr los objetivos. Luego deben formular los pasos necesarios y garantizar la implementación efectiva de los planes. Finalmente, los planificadores deben evaluar constantemente el éxito de sus planes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Ulrich, 2013).

De acuerdo con Baena (2015) hay muchos tipos diferentes de planes y planeación.

- ✓ La planeación estratégica implica analizar oportunidades competitivas y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la organización, y luego determinar cómo posicionar a la organización para competir eficazmente en su entorno. La planeación estratégica tiene un largo período de tiempo, a menudo de tres años o más. La planeación estratégica generalmente incluye a toda la organización e incluye la formulación de objetivos. La planeación estratégica a menudo se basa en la misión de la organización, que es su razón fundamental de existencia. La alta dirección de una organización a menudo realiza una planeación estratégica.
- ✓ La planeación táctica es una planeación de rango intermedio (uno a tres años) que está diseñada para desarrollar medios relativamente concretos y específicos para implementar el plan estratégico. Los gerentes de nivel medio a menudo participan en la planeación táctica.
- ✓ La planeación operativa generalmente supone la existencia de metas y objetivos para toda la organización o subunidades y especifica formas de lograrlos. La planeación operativa es una planeación de corto alcance (menos de un año)

diseñada para desarrollar pasos de acción específicos que respalden los planes estratégicos y tácticos.

5.2.3.2.2. Organización

Organizar es la función de gestión que implica desarrollar una estructura organizativa y asignar recursos humanos para garantizar el cumplimiento de los objetivos. La estructura de la organización es el marco dentro del cual se coordina el esfuerzo. La estructura generalmente está representada por un organigrama, que proporciona una representación gráfica de la cadena de mando dentro de una organización. Las decisiones tomadas sobre la estructura de una organización generalmente se denominan decisiones de diseño organizacional (López, 2013).

La organización también implica el diseño de trabajos individuales dentro de la organización. Se deben tomar decisiones sobre los deberes y responsabilidades de los trabajos individuales, así como la forma en que se deben llevar a cabo los deberes. Las decisiones tomadas sobre la naturaleza de los trabajos dentro de la organización generalmente se denominan decisiones de "diseño de trabajo" (López, 2013).

Organizar en el entorno empresarial involucra resolver de qué manera dividir un departamento para que el esfuerzo de este sea lo más efectivo posible. Existen muchas formas de departamentalizar, entre las que se encuentra en función del producto, clientes, geografías o las funciones que en este se realizan.

5.2.3.2.3. Dirección

El liderazgo involucra las fuentes de influencia sociales e informales que el directivo usa para inspirar la acción tomada por otros. Si los gerentes son líderes efectivos, sus subordinados estarán entusiasmados con el esfuerzo de alcanzar los objetivos de la organización (Pautt, 2011).

Las ciencias del comportamiento han hecho muchas contribuciones para comprender esta función de gestión. La investigación de la personalidad y los estudios de actitudes laborales proporcionan información importante sobre cómo los gerentes pueden liderar a los subordinados de manera más efectiva.

Por otra parte, los estudios de la motivación y la teoría de la motivación proporcionan información importante sobre las formas en que los trabajadores pueden recibir energía

para realizar un esfuerzo productivo. Los estudios de comunicación proporcionan orientación sobre cómo los gerentes pueden comunicarse de manera efectiva y persuasiva (Pautt, 2011).

5.2.3.2.4. Control

El control implica garantizar que el rendimiento no se desvíe de los estándares. El control consta de tres pasos, que de acuerdo con Armijo (2016) incluyen:

- 1) Establecer estándares de desempeño.
- 2) Comparar el desempeño real con los estándares.
- 3) Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Los patrones de rendimiento a seguido se exponen en términos monetarios, como costos, ingresos o ganancias, pero igualmente se pueden enunciar, en términos, como número de productos defectuosos, unidades producidas o niveles de calidad del servicio al cliente (Armijo, 2016).

Por otra parte, el control del desempeño se puede efectuar de disímiles formas, como resultados de producción, informes de ventas, estados financieros, nivel de satisfacción del cliente. Los administradores de los diferentes niveles de la empresa se deben involucrar en la función gerencial del control (Armijo, 2016).

6. METODOLOGÍA

6.1 Método

Los métodos de investigación que se emplearon durante el estudio fueron:

Método Analítico Sintético: Consiste en resumir o extraer las partes de un todo, con el objetivo de concretar el fenómeno o el proceso que se quiera investigar (Baena, 2015).

Dicho método fue empleado en la investigación para procesar los informes y documentos procedentes de la Cámara de Comercio de Riobamba. Además del estudio de los referentes teóricos que sustentó la propuesta del plan estratégico.

Método Deductivo: El método deductivo es un proceso lógico en el que una conclusión se basa en la concordancia de múltiples premisas que generalmente se supone que son verdaderas (Baena, 2015).

Dicho método se empleó en el análisis de los informes y documentos procedentes de la Cámara de Comercio de Riobamba. Mediante su aplicación se pudo conocer las necesidades de la Cámara de Comercio de Riobamba, lo cual conformó el punto de partida de la propuesta.

Método Inductivo: El método inductivo comienza con muchas observaciones, con el objetivo de encontrar algunas declaraciones poderosas que concuerden sobre cómo funciona la naturaleza, leyes y teorías. Es por ello que se va de lo general a lo particular de cualquier fenómeno (Baena, 2015).

Dicho método se evidencia en la presente investigación en el análisis teórico en el que se comenzó por los antecedentes del trabajo y se llega a lo específico. Se relacionó estrechamente con lo analítico-sintético, por eso se aplicó además en el análisis de la información recopilada mediante el análisis documental.

Estadístico matemático: Los métodos estadísticos son fórmulas matemáticas, modelos y técnicas que se utilizan en el análisis estadístico de datos de investigación sin procesar (Baena, 2015).

Dicho modelo se empleó específicamente para cuantificar los resultados de la encuesta y analizar sus datos.

6.2. Tipo de investigación

Fernández y Hernández (2013) describen diferentes tipos de investigaciones no experimentales, pero la presente investigación se identifica con el tipo transaccional descriptiva porque se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único y se describen variables y analizan sus incidencias e interrelaciones en una situación específica.

Lo que coincide con lo propuesto por ellos mismos en su texto Metodología de la Investigación, Tomo II (pág. 199).

6.3. Diseño

La investigación muestra un diseño no experimental, que para investigadores como Fernández y Hernández (2013) “es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (pág. 195).

En una investigación no experimental no se crea ninguna situación, lo que suele hacer es observar situaciones que ya existen, el investigador no provocada ningún hecho. En el estudio no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no serán manipuladas, el investigador no influirá sobre las variables, porque ya sucedieron, igual que sus efectos (Hernández & Fernández, 2013).

6.4. Población y muestra

6.4.1. Población

La población de la actual investigación está conformada por los clientes de la Cámara de Comercio de Riobamba. Los cuales suman un total de 2.000 comerciantes.

6.4.2. Muestra

Teniendo en cuenta que dicha población es finita y conocida, la fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n: el tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población = 2000

σ : Desviación estándar de la población = 0.5

Z: niveles de confianza = 1.96

e: Límite aceptable de error de la muestra = 0.05

$$n = \frac{2000 * (0.5)^2 * 1.96^2}{(2000 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 322.40$$

Los resultados arrojan que para que la muestra sea estadísticamente representativa se han de encuestar a un total de 322 clientes o socios de la Cámara de Comercio de Riobamba.

6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de la información fueron las siguientes:

- ✓ Datos Primarios

Para la recopilación de los datos de las fuentes primarias se utilizó como técnica, la encuesta empleando el cuestionario como instrumentos, así como la entrevista estructurada, utilizando la guía de entrevista como instrumentos.

- ✓ Datos Secundarios

En el caso particular de las fuentes secundarias se empleó como técnica la revisión documental, empleando la ficha bibliográfica como instrumento.

6.6. Técnicas de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información recopilada se emplean herramientas informáticas como el Microsoft Office Excel.

6.7. Análisis y discusión de resultados

6.7.1. Resultados de la Entrevista

Tabla 1: Resultados de la entrevista

ENTREVISTADOS	PREGUNTAS					
	1. ¿La Cámara de Comercio tiene definido alguno de los elementos de la filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Cultura Organizacional, Organigrama)?	2. ¿La Cámara de Comercio utiliza como instrumento de administración la planificación estratégica o la Metodología FODA?	3. ¿La Cámara de Comercio plantea objetivos a largo plazo? (Periodos de 3 a 5 años)	4. ¿Establecen planes de acción que respalden el cumplimiento de los objetivos establecidos?	5. ¿Presupuestan los gastos que conllevan el cumplimiento de dicho plan de acción?	6. ¿Considera que es importante una planificación estratégica?
Presidente Sr. Delfin Cordova	La Cámara de Comercio si tiene definido alguno de los elementos de la filosofía empresarial como la Misión, Visión, Valores, Cultura Organizacional y Organigrama.	La cámara de comercio si tiene en cuenta elementos de la planificación estratégica como su visión, visión y objetivos.	Los objetivos establecidos por la cámara de comercio tienen un plazo establecidos de 5 años.	La institución no cuenta con planes de acción que respalden el cumplimiento de los objetivos planteados.	No se cuenta con un presupuesto establecidos para dicho plan de acción.	Por supuesto, pues la misma permite establecer una visión de más largo plazo, lo que aumenta los niveles de proactividad de la organización.
Director Ejecutivo Ing. Valeria Aguilar	La Cámara de Comercio tiene definido los elementos de la filosofía empresarial. Sin embargo no son conocidos por todos los trabajadores de la institución.	Tiene establecido elementos de la planificación estratégica. Sin embargo no tienen en cuenta el análisis FODA para el establecimiento de sus objetivos.	Si los objetivos actuales se prevén a largo plazo.	No se cuentan con planes de acción para el cumplimiento de los objetivos	Al no existir un plan de acción tampoco se cuenta con un presupuesto	Si es muy importante porque permite ser proactivos y antepoernos a las dificultades del entorno
Director Dep. Finan Ing. Marcela Naranjo	Si están definidos pero no son públicos	No se tiene presente los elementos del entorno para el establecimiento de los objetivos.	Normalmente los objetivos son mayores a los 3 años	No se establecen acciones más allá de los objetivos estratégicos definidos	No se cuenta con un presupuesto	Si es muy importante porque permite visualizar la organización a largo plazo.

Realizado por: Gloria Vaca

De forma general los resultados de la entrevista muestra que, aunque la Cámara de Comercio de Riobamba cuenta con elementos de la Planificación Estratégica como son la Visión, Misión y los Objetivos estratégicos, estos no tienen en cuenta los elementos del entorno para su decisión además de que no cuentan con un plan de acción que respalde el cumplimiento de estos.

6.7.2. Resultados de la Encuesta

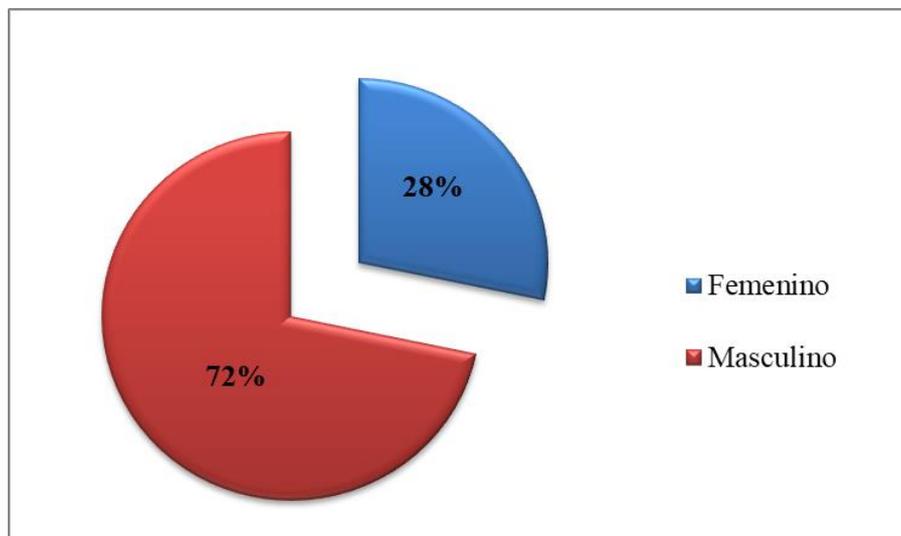
Datos Generales 1: Género

Tabla 2: Género de los encuestados

Respuestas	Frecuencia	%
Femenino	91	28%
Masculino	231	72%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 2: Género de los encuestados



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

Los resultados muestran que el 72% de los encuestados son de género masculino mientras que los restantes 28% fueron de género femenino. Evidenciándose un predominio de los hombres entre los empresarios registrados en la Cámara de Comercio.

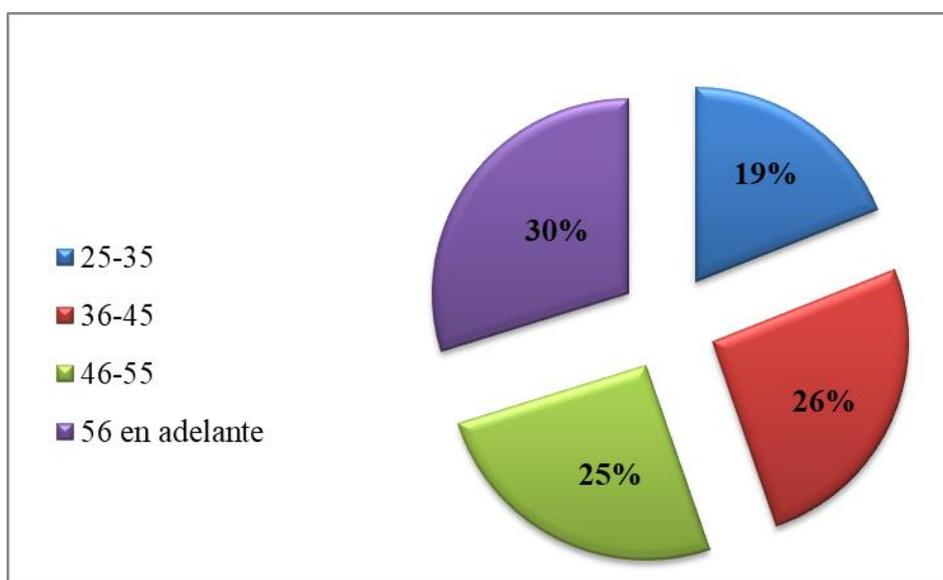
Datos Generales 2: Edad

Tabla 3: Edad de los encuestados

Respuestas	Frecuencia	%
25-35	61	19%
36-45	83	26%
46-55	82	25%
56 en adelante	96	30%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 3: Edad de los encuestados



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e interpretación:

En cuanto a la edad de los encuestados es evidencia cierta paridad pues el 30% de los mismos se encuentra con edades superiores a los 56 años, mientras que el 26% se ubica entre los 36 y 45 años, así como el 25% tiene una edad comprendida entre los 46 años y 55 años. Solamente el 19% expuso encontrarse entre los 25 años y 35 años. Resultados que evidencia bastante paridad entre las edades de los empresarios registrados en la Cámara de Comercio.

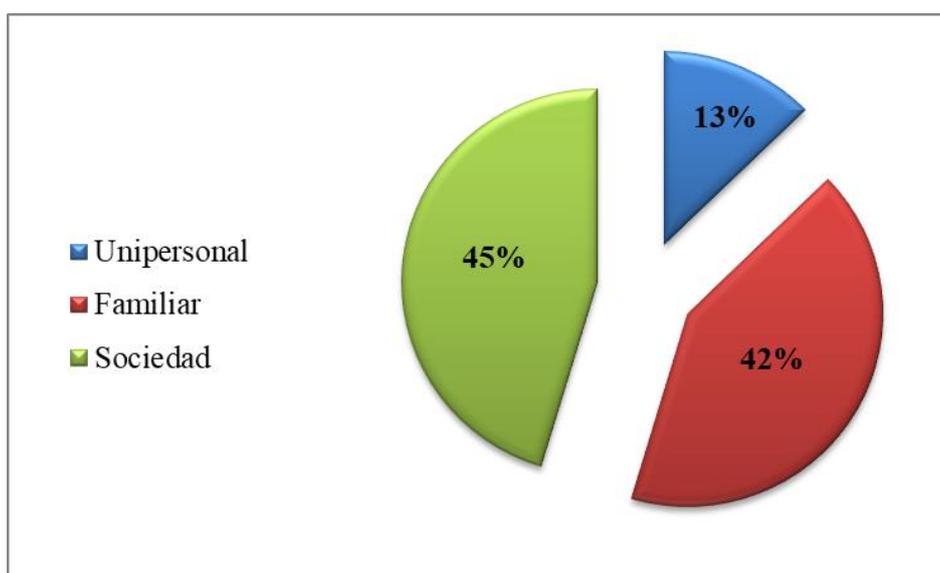
Datos Generales 3: Tipo de empresa

Tabla 4: Tipo de empresa encuestada

Respuestas	Frecuencia	%
Unipersonal	41	13%
Familiar	135	42%
Sociedad	146	45%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 4: Tipo de empresa encuestada



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

Con respecto al tipo de empresa, se evidencia un predominio de las empresas familiares y las sociedades con un 42% y 45% respectivamente. Solamente un 13% de las empresas entrevistadas corresponden empresas unipersonales. La Cámara de Comercio ha de tener en cuenta las características de las sociedades y de las empresas familiares para establecer su cartera de servicios.

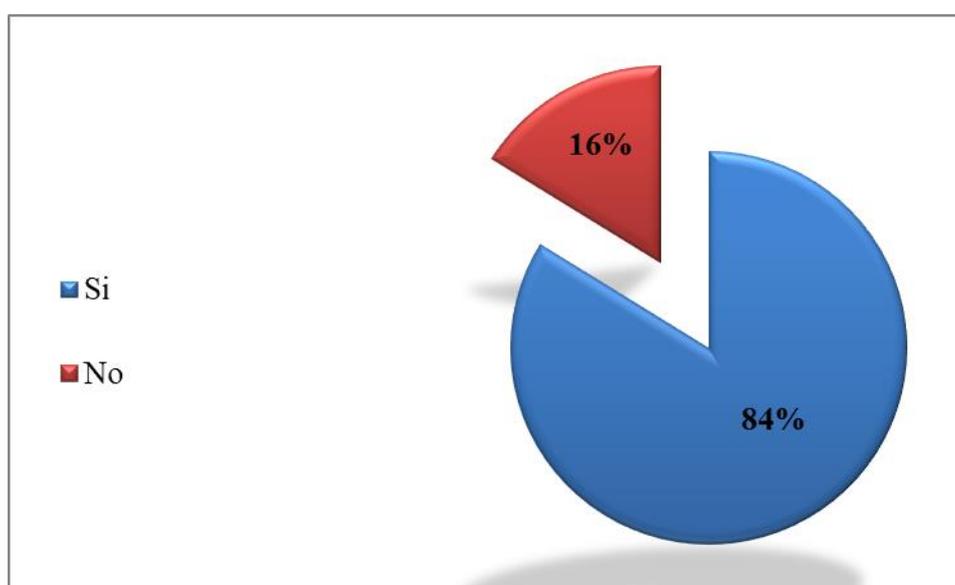
Pregunta 1: ¿Actualmente se encuentra inscrito en la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 5: Encuestados inscritos en la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Si	270	84%
No	52	16%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 5: Encuestados inscritos en la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

En cuanto al nivel de inscripción de los encuestados, el 84% de los mismos manifiestan que se encuentra actualmente inscritos y activos en la Cámara de Comercio de Riobamba, mientras que el 16% manifestó que es socio pasivo. En cuanto a estos resultados la Cámara de Comercio debe analizar la causa de la pasividad de dichos empresarios.

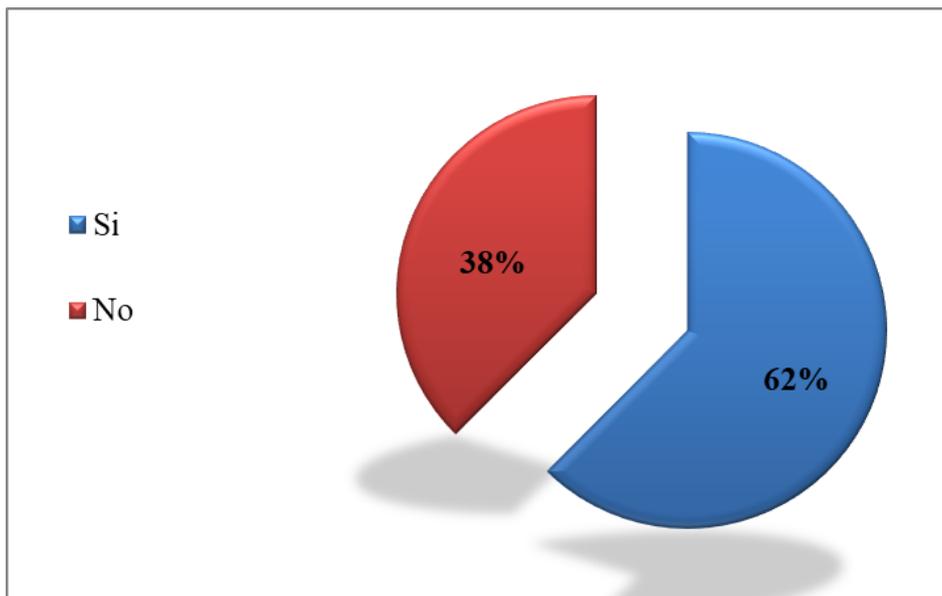
Pregunta 2: ¿Conoce las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 6: Conocimiento de las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Si	201	62%
No	121	38%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 6: Conocimiento de las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

Con respecto al conocimiento que muestran los encuestados sobre las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba, se evidencia un resultado positivo pues el 62% de los mismos afirman conocer dichas funciones sin embargo el 38% expuso que no conoce las mismas. De forma general se evidencia que un tercio de los encuestados no conoce las funciones de la Cámara de Comercio lo que muestra la falta de estrategias de comunicación por parte de dicha institución.

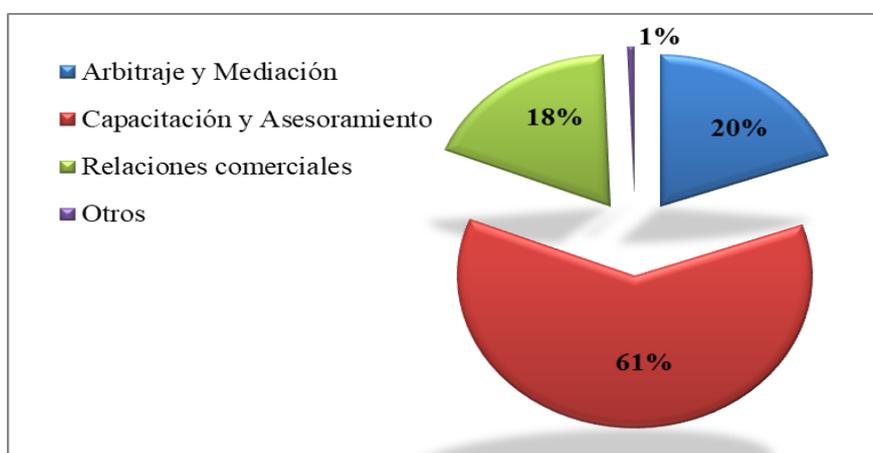
Pregunta 3: ¿Por qué motivos se inscribió en la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 7: Motivos por los cuales se inscribieron en la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Arbitraje y Mediación	63	20%
Capacitación y Asesoramiento	198	61%
Relaciones comerciales	59	18%
Otros	2	1%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 7: Motivos por los cuales se inscribieron en la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

En cuanto a los motivos por los cual los encuestados se inscribieron en la Cámara de Comercio de Riobamba, se encuentran en primer lugar con el 61% de las opiniones la capacitación y asesoramiento tanto en el área de ventas como dictando seminarios, actualizando conocimientos, seguido por el arbitraje y mediación ante problemas de índole comercial y legal, así como las relaciones comerciales con el 20% y 18% de las opiniones respectivamente. Solamente el 1% de los encuestados expuso que se había inscrito en la Cámara de Comercio de Riobamba por otros motivos varios. Dado estos resultados las estrategias comerciales de la Cámara de Comercio debe enfocarse en la capacitación y el asesoramiento.

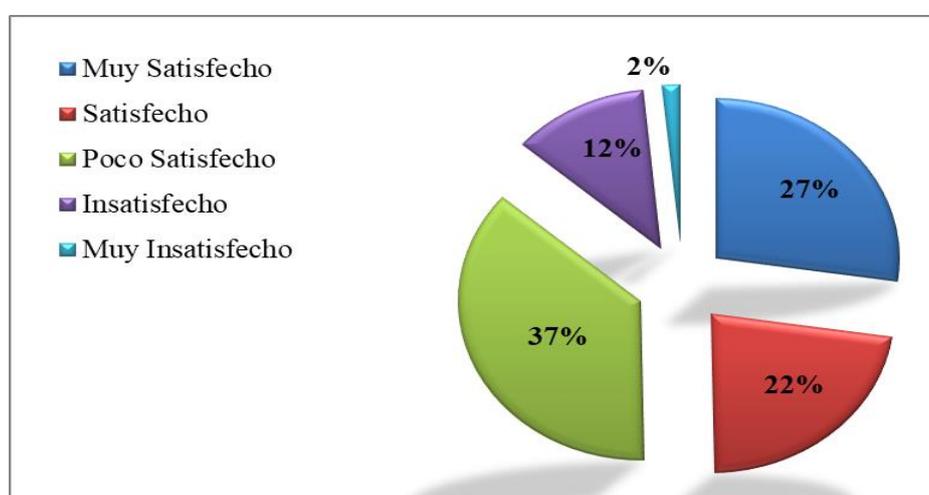
Pregunta 4: ¿Qué tan satisfecho se siente con la Cámara de Comercio de Riobamba como punto de encuentro para debatir las principales novedades comerciales locales?

Tabla 8: Nivel de satisfacción con la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Muy Satisfecho	88	27%
Satisfecho	72	22%
Poco Satisfecho	118	37%
Insatisfecho	39	12%
Muy Insatisfecho	5	2%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 8: Nivel de satisfacción con la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

Los resultados asociados al nivel de satisfacción de los encuestado muestran que el 37% de los mismos se encuentran poco satisfecho, seguido por un 27% que expuso que sí se encuentran muy satisfechos, el 22% se encontraba satisfecho. Sin embargo, se ha de mencionar que el 12% de los encuestados manifestó encontrarse insatisfecho con los servicios de la Cámara de Comercio e inclusive el 2% manifestó encontrarse muy insatisfecho. De forma general los resultados muestran cierta inconformidad de algunos empresarios a los cuales se les debe dar una atención más personalizadas en post de determinar las causas de dichas inconformidades y trabajar en revertirlas.

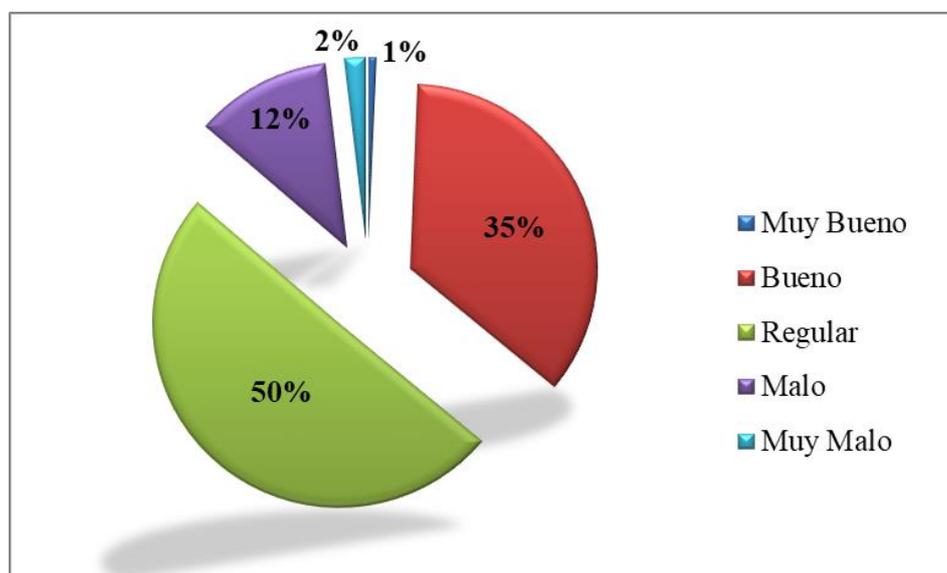
Pregunta 5: ¿Cómo evalúa el trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 9: Evaluación del trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Muy Bueno	2	1%
Bueno	114	35%
Regular	162	50%
Malo	38	12%
Muy Malo	6	2%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 9: Evaluación del trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Interpretación:

En cuanto a la evaluación realizada por los encuestados asociados al trabajo realizado por la Cámara de Comercio, el 50% de los mismos le otorgó una evaluación de regular. Seguido por un 36% que otorgó una evaluación de bueno y muy bueno. Mientras que un 14% lo considero malo o muy malo. Los resultados muestran un descontento generalizado en cuanto al trabajo realizado por la Cámara de Comercio.

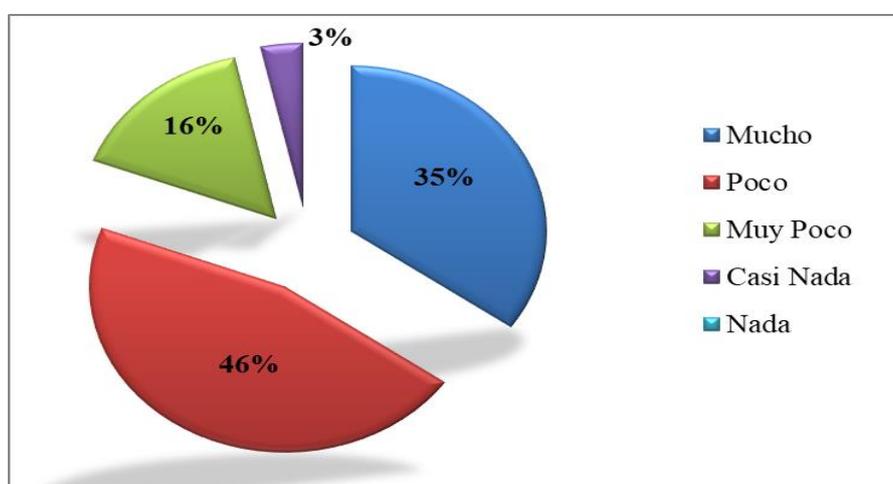
Pregunta 6: ¿En qué medida considera que la cámara de comercio ha contribuido al desarrollo de su negocio?

Tabla 10: Opiniones sobre la contribución de la Cámara de Comercio

Respuestas	Frecuencia	%
Mucho	112	35%
Poco	148	46%
Muy Poco	51	16%
Casi Nada	11	3%
Nada		0%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 10: Opiniones sobre la contribución de la Cámara de Comercio



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con las opiniones del 46% de los encuestados, la Cámara de Comercio ha construido poco al desarrollo de su negocio. Sin embargo, un 35% expuso que dicha organización había contribuido mucho al desarrollo de su empresa, mientras que otro 19% de igual forma manifestó que dicha Cámara de Comercio había construido muy poco o casi nada con el desarrollo de su negocio. De forma general los resultados muestran la falta de influencia que ha tenido la Cámara de Comercio en el desarrollo empresarial de los encuestados, lo que pudiera ser una de las causas de la evaluación que han dado al trabajo realizado, así como del descontento de muchos de los empresarios.

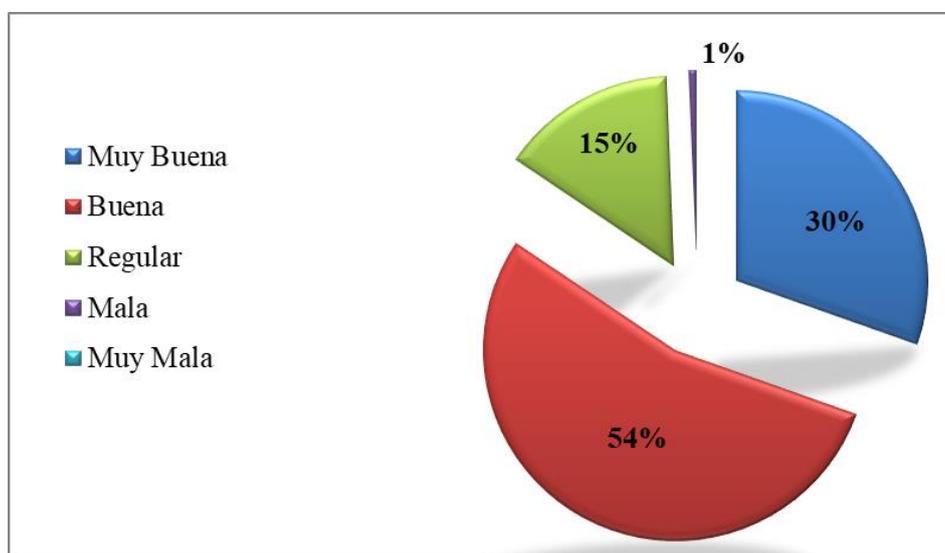
Pregunta 7: ¿Cómo considera la información suministrada por la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 11: Criterios sobre la información de la Cámara de Comercio de Riobamba

Respuestas	Frecuencia	%
Muy Buena	98	30%
Buena	174	54%
Regular	48	15%
Mala	2	1%
Muy Mala		0%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 11: Criterios sobre la información de la Cámara de Comercio de Riobamba



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

En cuanto a la información suministrada por la Cámara de Comercio, el 54% de los encuestados manifiesta que dicha información es buena, inclusive un 30% afirma que es muy buena. Sin embargo se ha mencionado que un 16% la considera regular o mala. Los resultados muestran que aun cuando consideran que el trabajo realizado no es bueno, la información que posee o que suministra la Cámara de Comercio es favorable.

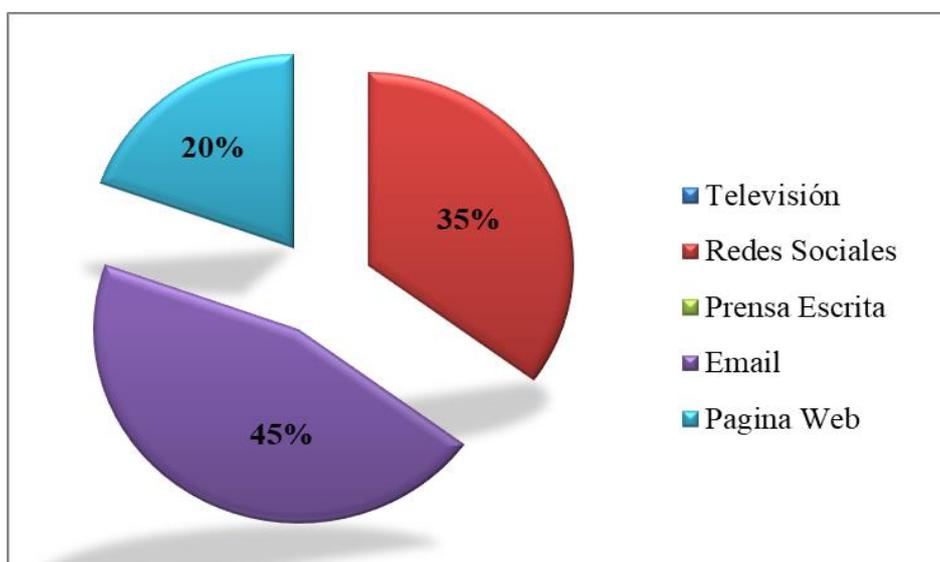
Pregunta 8: ¿A través de que medios recibe información de la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 12: Medios por los cuales recibe información de la Cámara de Comercio

Respuestas	Frecuencia	%
Televisión		0%
Redes Sociales	113	35%
Prensa Escrita		0%
Email	146	45%
Página Web	63	20%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 12: Medios por los cuales recibe información de la Cámara de Comercio



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

De acuerdo con los encuestados, los medios por los cuales éstos reciben información de la Cámara de Comercio es en un 45% el correo electrónico, seguido por un 35% que manifiesta recibir información a través de las redes sociales. Solamente el 20% de los encuestados seleccionó la página web como el medio por el cual recibe información. Se evidencia que los medios de comunicación de la cámara son medios económicos por lo que los mismos deben ser utilizados para mejorar la comunicación de la Cámara de Comercio.

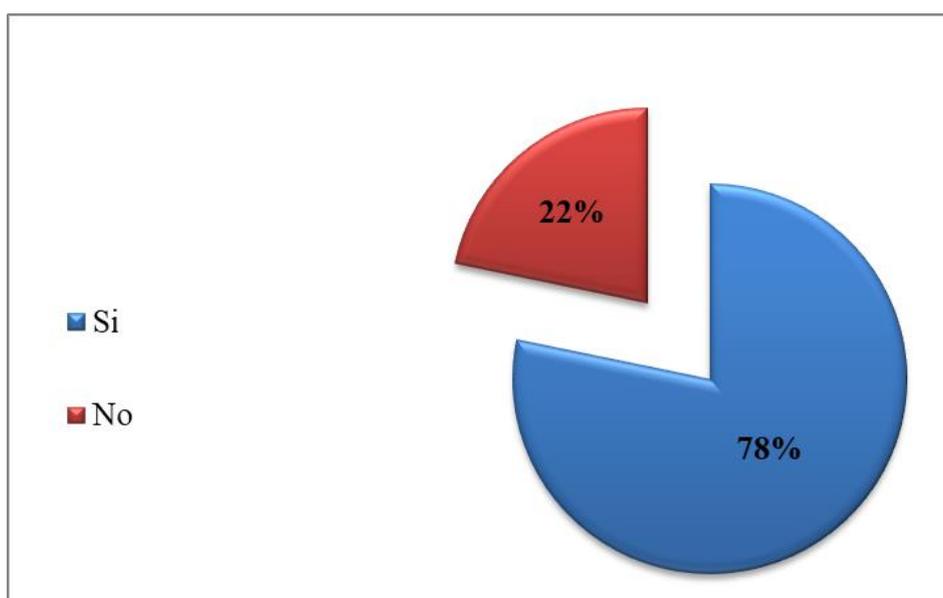
Pregunta 9: ¿Recomendaría usted los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 13: Disposición a recomendar la Cámara de Comercio

Respuestas	Frecuencia	%
Si	252	78%
No	70	22%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 13: Disposición a recomendar la Cámara de Comercio



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

El 78% de los encuestados está de acuerdo en recomendar los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba mientras que solamente un 22% no lo recomendaría. Dichos resultados son favorables pues aun cuando mucho de los encuestados consideran desfavorable el trabajo de la Cámara de Comercio, aun así la recomiendan.

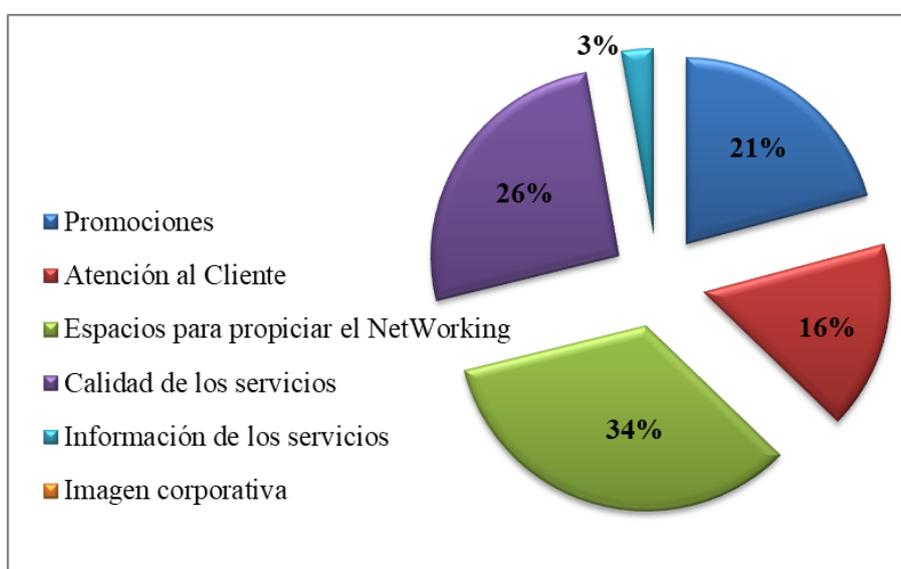
Pregunta 10: ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Cámara de Comercio de Riobamba?

Tabla 14: Recomendaciones realizadas por los encuestados

Respuestas	Frecuencia	%
Promociones	67	21%
Atención al Cliente	53	16%
Espacios para propiciar el NetWorking	109	34%
Calidad de los servicios	84	26%
Información de los servicios	9	3%
Imagen corporativa		0%
TOTAL	322	100%

Realizado por: Gloria Vaca

Figura 14: Recomendaciones realizadas por los encuestados



Realizado por: Gloria Vaca

Análisis e Interpretación:

Finalmente, entre los aspectos que los encuestados consideran que debe mejorar la Cámara de Comercio se encuentra, los espacios para proporcionar el NetWorking seleccionado por el 34%. Seguido por la calidad de los servicios recogido por el 26% de los encuestados y en menor medida, la atención al cliente y las promociones de acuerdo con el 16% y 21% de las opiniones. Solamente 3% de los encuestados manifestó que la información de los servicios debe mejorar. En base a dichos resultados la Cámara debe

enfocar sus esfuerzos en proporcionar espacios para el NetWorking y mejorar la calidad de los servicios.

7. DIAGNÓSTICO INTERNO DEL SISTEMA, MATRIZ FODA

Como punto de partida para la posterior planificación estratégica, se estableció el diagnóstico mediante la matriz FODA. Dicha matriz no es más que el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro (Friesen, 2014, pág. 9).

Al plantear y analizar la matriz FODA de la organización, se muestran las principales fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas. Todo esto planteado mediante un cuadro situacional actual de la misma, lo que constituye una excelente herramienta de análisis.

A continuación se muestran sus resultados del análisis interno y externo, punto de partida para el desarrollo de la matriz FODA.

Tabla 15: Análisis interno y externo

Análisis interno
Fortalezas
1. La Cámara de Comercio posee elementos establecidos de la filosofía empresarial.
2. Los objetivos planteados tienen un marco temporal a largo plazo.
3. La información suministrada por la Cámara de Comercio es buena.
Debilidades
1. Falta de conocimiento por parte de los trabajadores de la filosofía empresarial de la Cámara de Comercio.
2. La Cámara de Comercio no cuentan con un Manual de Funciones.
3. La Cámara de Comercio no tienen en cuenta los elementos del entorno para establecer sus objetivos.
Análisis externo
Oportunidades
1. Los socios están dispuestos a recomendar la inscripción en la Cámara de Comercio.
2. Gran número de empresarios que buscan Capacitación y Asesoramiento.
Amenazas
1. Insatisfacción del 51% de los socios de la Cámara de Comercio.
2. La mayoría de los socios consideran que el trabajo de la Cámara de Comercio es regular.

Realizado por: Gloria Vaca

El resultado de la interacción de las debilidades con las amenazas y oportunidades así como el de las fortalezas con las amenazas y oportunidades se muestra en la siguiente matriz, siendo el resultado de la sumatoria de la influencia de las debilidades y las fortalezas el siguiente:

- ✓ Cuadrante I: Fortalezas – Oportunidades: 4
- ✓ Cuadrante II: Fortalezas – Amenazas: 1
- ✓ Cuadrante III: Debilidad – Oportunidades: 4
- ✓ Cuadrante IV: Debilidades – Amenazas: 5

Tabla 16: Análisis interno y externo FODA

MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		CUADRANTE I		4	CUADRANTE II		1	
		O1	O2		A1	A2		
FORTALEZAS	F1	X	X	2			0	2
	F2		X	1			0	1
	F3	X		1	X		1	2
		CUADRANTE III		4	CUADRANTE IV		5	
DEBILIDADES	D1		X	1		X	1	2
	D2	X	X	2	X	X	2	4
	D3	X		1	X	X	2	3
		5	4	8	3	3	6	14

Realizado por: Gloria Vaca

Como resultado de la interacción de cada uno de los cuadrantes se evidencia un predominio de interacción en el cuadrante de las debilidades y amenazas, por lo que se han de trazar acciones para minimizar las debilidades de la Cámara de Comercio. En este sentido se ha de señalar que la debilidad más influyente negativamente en el aprovechamiento de las oportunidades así como en la potencialización de las amenazas, es la debilidad No. 2 y 3 la cual consiste en que la Cámara de Comercio no cuentan con un Manual de Funciones, además de que no cuenta con planes de acción estratégica, que respalden el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es por ello que como propuesta de la presente investigación se establécela elaboración de un Manual de Funciones, así como un plan estratégico de acción basado en la herramienta de gestión como es el Cuadro de Mando Integral (BSC) como parte

fundamental de la planificación estratégica de la Cámara de Comercio.

8. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CÁMARA DE COMERCIO

Basado en el diagnóstico realizado anteriormente se propone la estrategia o dirección que debe tomar la Cámara de Comercio y tomar decisiones sobre cómo organizar las actividades para llevar a cabo esta estrategia. Además de establecer los mecanismos de control para guiar la implementación de la estrategia.

En este sentido, para la planificación estratégica de la Cámara de Comercio de Riobamba se ha de tener en cuenta que la misma tiene establecido su misión, visión y objetivos estratégicos, sin embargo, se identificó como debilidad la ausencia de un plan de acción que permita el cumplimiento de dichos objetivos estratégicos. Es por ello que se propone un Cuadro de Mando integral que apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cámara de Comercio.

A continuación se expone la planificación estratégica de la Cámara de Comercio.

8.1. Filosofía empresarial

Misión

Una declaración de misión define en un párrafo la razón de la existencia de cualquier entidad. Esta encierra sus metas, filosofías y ambiciones. Para su definición la Cámara de Comercio utilizará la siguiente guía.

Tabla 17: Guía para la elaboración de la Misión

MISIÓN	
Interrogantes	Respuestas
1 ¿Cuál es la institución?	
2 ¿Cuál es el propósito básico de la institución?	
3 ¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	
4 ¿Quiénes son los clientes de la institución?	
5 ¿Cuáles son sus servicios?	
6 ¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	

Realizado por: Gloria Vaca

En tal sentido como misión de la cámara de comercio de Riobamba se propone la siguiente:

Servimos de plataforma de desarrollo para los comerciantes de Riobamba, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Riobamba y del país.

Visión

La visión representa una descripción de qué y dónde la organización quiere estar. Como tal, es una declaración de aspiración. Representa una visión del tipo de organización en la que se esfuerza por convertirse. Para su definición Cámara de Comercio utilizarán la siguiente guía.

Tabla 18: Guía para la elaboración de la Visión

VISIÓN	
Interrogantes	Respuestas
1	¿Cómo se ve la organización 3 años después?
2	¿Qué logros les gustaría recordar dentro de algunos años?
3	¿Qué innovaciones podrían lograr a nivel de la institución?
4	¿Qué otras expectativas les gustaría satisfacer?

Realizado por: Gloria Vaca

En tal sentido la Visión de la Cámara de Comercio de Riobamba es la siguiente:

“Ser para el 2028 la organización gremial más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector productivo de la provincia de Chimborazo.”

Valores

Los valores institucionales pueden describirse mejor como filosofías operativas o principios que guían la conducta interna de una organización, así como su relación con el mundo externo.

Por lo tanto, si las declaraciones de misión exponen qué es lo que actualmente realiza la organización y la declaración de visión articula dónde aspira a llegar, el propósito de

establecer los valores institucionales es ayudar a definir el tipo de organización en la que se esfuerza por ser. Como tales, describen algo de su cultura, su ética y sus prioridades.

A continuación, se exponen algunos valores institucionales a desarrollar en la Cámara de Comercio.

- ✓ Autoayuda: Ayudamos a las personas a ayudarse a sí mismos.
- ✓ Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad y respondemos a nuestras acciones.
- ✓ Democracia: Damos a nuestros miembros una opinión sobre la forma en que manejamos nuestra organización.
- ✓ Solidaridad: Compartimos intereses y propósitos comunes con nuestros miembros y otras empresas.
- ✓ Responsabilidad social: Animamos a los empresarios a responsabilizarse por su propia comunidad, trabajando juntos para mejorarla.

8.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos es un término que denota los objetivos más altos de la organización, es uno de los componentes fundamentales del plan estratégico y los mismos están vinculados a la misión y visión de la empresa. De forma general los objetivos estratégicos deben ser fáciles de recordar y deben ser comprensibles para todos los trabajadores dentro de la organización, los mismos deben seguir la siguiente estructura:

Acción + Detalle + Métrico + Unidad + Plazo

Un análisis detallado de los objetivos estratégicos que tiene definido la Cámara de Comercio de Riobamba muestra que dichos objetivos no cumplen con la estructura anteriormente expuesta, por lo que se recomienda sean modificados, y en su lugar se proponen los siguientes objetivos por área de resultados claves.

Tabla 19: Objetivos por áreas de resultados claves

Áreas Claves de Éxito	Objetivos Estratégicos
Planificación Estratégica	Establecer un sistema de gestión estratégica en la Cámara de Comercio para el año 2020.
Gestión Comercial	Incrementar en un 10% las fuentes de riquezas y de los negocios en general de la Cámara de Comercio para el año 2025.
Gestión Financiera	Aumentar en un 5% la eficiencia en el empleo de los activos para el 2025.
Sistema Tecnológico	Informatización del 100% de los tramites que se realizan en la Cámara de Comercio para el 2023.

Realizado por: Gloria Vaca

8.3. Cuadro de Mando Integral

Como punto de partida de los objetivos estratégicos anteriormente definidos se estable un Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permite analizar la evolución de la organización, con lo cual se pueden tomar decisiones rápidas y certeras en caso de desviaciones, adaptar las estrategias empleadas o aplicar nuevas estrategias, siempre con la finalidad de hacer que la institución pueda cumplir con los objetivos propuestos.

A continuación, se presentan los componentes del cuadro de mando integral:

Tabla 20: Componentes del Cuadro de Mando Integral

TÍTULO	DEFINICIÓN
Procesos o Áreas	Procesos o áreas de resultados clave de la empresa
Objetivos Estratégicos	En este campo se determinan los objetivos estratégicos, conforme las perspectivas
Indicador	Se establece el nombre del indicador
Frecuencia	Se establece la frecuencia con que se realizará el control, puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, anual.
Meta	Aquí se establece la meta que se quiere alcanzar (porcentaje)
Variaciones	El porcentaje de variación determina el porcentaje de la meta que se está alcanzando:  Óptimo (mayor que 66%)  Tolerable (entre 33% y 65%)  Deficiente (entre 0% y 32%)

Realizado por: Gloria Vaca

Tabla 21: Cuadro de Mando Integral de la Cámara de Comercio de Riobamba

PROCESOS	OBJEIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VARIACIONES		
						ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFINIENTE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Establecer un sistema de gestión estratégica en la Cámara de Comercio para el año 2028.	Realizar el análisis situacional de la Cámara de Comercio	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Rediseñar el direccionamiento estratégico de la organización	$E = \frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} * 100$	Anual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral	$I = \frac{\text{Indicadores implementados}}{\text{Total de indicadores}} * 100$	Anual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
GESTIÓN FINANCIERA	Aumentar en un 5% la eficiencia en el empleo de los activos para el 2028.	Diseñar e implementar un sistema de gestión del Talento Humano	$PTR = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número horas hombre}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
			$PTR = \frac{\text{Valor producción precios constantes}}{\text{Número de personal ocupado}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
GESTIÓN COMERCIAL	Incrementar en un 10% las fuentes de riquezas y de los negocios en general de la Cámara de Comercio para el año 2028.	Elaborar un estudio de mercado	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Semestral	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Elaborar un nuevo portafolio de productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes	$PP = \frac{\text{Nuevos productos}}{\text{Total productos}} * 100$	Semestral	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Identificar acuerdos potenciales a nivel nacional	$NCD = \frac{\text{Número de despachos cumplidos}}{\text{Número total de despachos requeridos}} * 100$	Trimestral	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Incrementar el volumen de ingresos	$I = \frac{\text{Ingresos presupuestados}}{\text{Total de Ingresos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Informatización del 100% de los tramites que se realizan en la Cámara de Comercio para el 2028.	Diseñar un plan de actualización de recursos tecnológicos	$A = \frac{\text{Número de actividades}}{\text{Total de actividades}} * 100$	Anual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Levantamiento de los procesos que se llevan a cabo en cada tramite	$P = \frac{\text{Procesos existentes}}{\text{Procesos definidos}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%
		Informatización de los tramites	$T = \frac{\text{Tramites existentes}}{\text{Tramites informatizados}} * 100$	Mensual	100%	x>66%	$x \geq 33\%-66\%$	x< 32%

Realizado por: Gloria Vaca

8.4. Manual de Funciones

A continuación se propone el Manual de Funciones, el mismo que permitirá reforzar el plan Estratégico que al ser socializado con todos los trabajadores de la Cámara, permitirá ser Competitivo con relación al consorcio de Cámaras y organizaciones que orientan el desarrollo Económico Comercial de la Ciudad y Provincia.



CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA

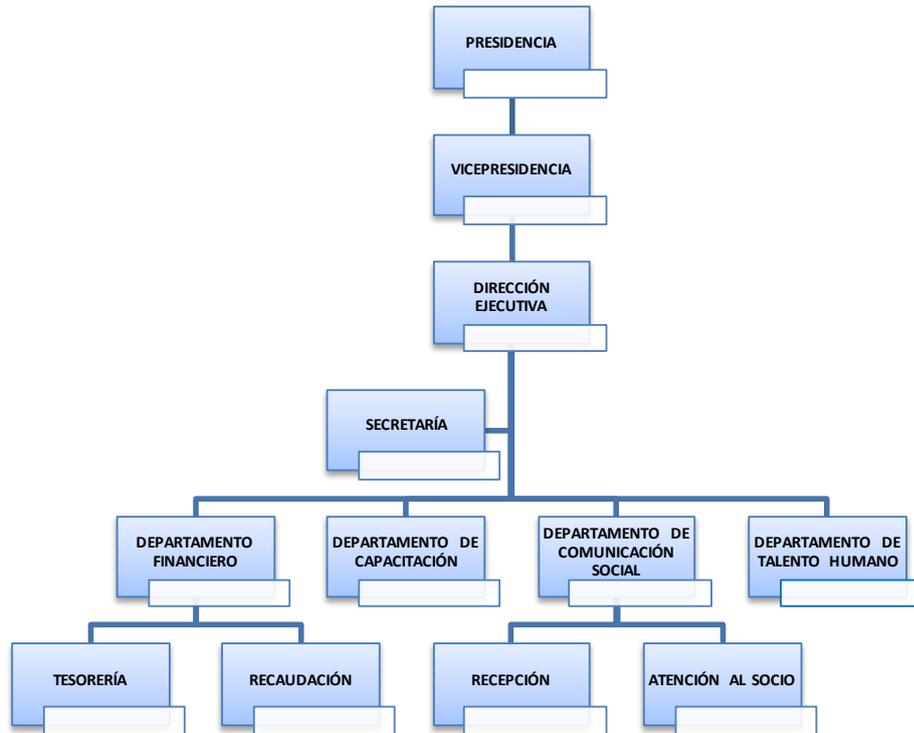
MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTA

*Riobamba -Ecuador
2020*

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 2 de 16
Índice de Contenido		
Índice de Contenido		2
Organigrama Funcional		3
Presidente		4
Vicepresidente		5
Director Ejecutivo		6
Secretaria		7
Tesorero		8
Recepcionista		9
Especialista en Finanzas		10
Especialista de Capacitación		11
Especialista en Comunicación Social		12
Especialista de Atención al Socio		13
Asistente de Recaudación		14
Especialista de Talento Humano		15
<i>Elaborado por: Gloria Betsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		



Organigrama Funcional Propuesta



Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín

Revisado por:

Autorizado por:

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 4 de 16
Presidente		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Presidente Vicepresidente	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
La Junta Directiva de la Cámara de Comercio tendrá un presidente designado por la misma Junta para un periodo de un año y un vicepresidente, el cual representara al presidente en las ausencias principales.		
III FUNCIONES		
Presidir y dirigir las reuniones de la Junta Directiva y de la asamblea general de afiliados. Convocar la Junta Directiva a las reuniones extraordinarias, cuando lo considere necesario, y la convocatoria se hará por escrito con indicación de lo siguiente: fecha, hora, motivo de la reunión. Aunque la Junta podrá decidir sobre temas de su competencia en cualquier clase de reunión.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ser socio de la Cámara de Comercio	
EXPERIENCIA	5 años como socio	
HABILIDADES	Ser ciudadano Ecuatoriano domiciliado en Riobamba	
FORMACIÓN		
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 5 de 16
Vicepresidente		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO	Vicepresidente	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Presidente	
SUPERVISA A	Director Ejecutivo	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
La Junta Directiva de la Cámara de Comercio tendrá un presidente designado por la misma Junta para un periodo de un año y un vicepresidente, el cual representara al presidente en las ausencias principales.		
III FUNCIONES		
Es el encargado del control y análisis permanente para que el patrimonio de la Cámara de Comercio sea adecuadamente protegido, conservado y utilizado. Igualmente la vigilancia para que los actos administrativos se ajusten al objeto social de la Cámara y sus normas legales, y también de los libros contables y archivos generales de la misma, para asegurarse de que los registros hechos sean lo correctos y cumplan con los requisitos establecidos por la Ley.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ser socio de la Cámara de Comercio	
EXPERIENCIA	5 años como socio	
HABILIDADES	Ser ciudadano Ecuatoriano domiciliado en Riobamba	
FORMACIÓN		
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 6 de 16
Director Ejecutivo		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Director Ejecutivo Vicepresidente	
SUPERVISA A	Secretaria, Especialista en Finanzas, Especialista de Capacitación, Especialista en Comunicación Social, Especialista de Talento Humano.	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Dirigir y administrar las actividades, los programas y proyectos de la Cámara; y coordinar el manejo administrativo, financiero y operativo, dando cumplimiento a la misión, visión y a las políticas institucionales, utilizando racionalmente los recursos humanos y financieros, proyectando liderazgo en el sector y buena imagen corporativa.		
III FUNCIONES		
Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo institucional de la Cámara de acuerdo con las políticas y programas trazados por la Presidencia, con lo dispuesto en los estatutos y las disposiciones legales vigentes. Representar Judicial y extrajudicialmente a la Cámara. Elaborar, en coordinación con las diferentes áreas, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de la Cámara, para someterlo a aprobación de la Presidencia junto con el programa anual de trabajo a desarrollar, de conformidad con su misión. Nombrar y remover libremente el personal de la entidad, que no sea potestativa de la Presidencia.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas	
EXPERIENCIA	5 Años	
HABILIDADES	Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la presidencia Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores Delegar la realización de actividades	
FORMACIÓN	Superior	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 7 de 16
Secretaria		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Secretaria Director Ejecutivo	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Servir y apoyar eficazmente al Presidente, Vicepresidente y Director Ejecutivo, cumpliendo los parámetros de calidad y gestión de la entidad, reflejando la mejor imagen de servicios y atención a los empresarios, en un ambiente de respeto y colaboración.		
III FUNCIONES		
Apoyar en todas las actividades y responsabilidades a la Presidencia y la Dirección Ejecutiva. Asistir a las reuniones de Junta directiva, transcribir y proyectar las actas, acuerdos y demás documentos emanados de éste órgano. Proyectar y coordinar el envío de correspondencia y demás documentos requeridos por la Presidencia y la Dirección Ejecutiva llevando el control del consecutivo de correspondencia despachada y recibida. Llevar organizadamente, de acuerdo a las normas establecidas, el archivo de la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, dando cuenta de manera eficiente del mismo.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Título de Técnico en Secretariado, Auxiliar Contable o afines.	
EXPERIENCIA	1 Año	
HABILIDADES	Creatividad, proactividad y trabajo en equipo	
FORMACIÓN	Bachiller	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 8 de 16
Tesorero		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Tesorero Especialista en Finanzas	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Apoyar eficientemente en el desarrollo de las actividades operativas de la contabilidad y finanzas de la institución, desarrollando procesos de organización y control de los documentos y archivo de las operaciones financieras, suministrando información actualizada, oportuna y veraz, conforme a los requerimientos legales y estatutarios, en un ambiente de respeto, colaboración y compromiso institucional.		
III FUNCIONES		
Recibir y custodiar el recaudo diario de caja. Manejar las Cajas Menores de los recursos privados y públicos de la Cámara de Comercio, realizar los pagos respectivos y llevar el libro de caja menor. Responder por la custodia y conservación de los bienes y equipos entregados para el desarrollo de sus funciones. Supervisar el recaudo y consignaciones diarias y los ingresos que por todos los conceptos ingresen a la entidad. Apoyar en la elaboración de las declaraciones tributarias.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Técnico en Contabilidad o a fines	
EXPERIENCIA	2 Años	
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia. Creatividad, proactividad y trabajo en equipo	
FORMACIÓN	Bachiller	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 10 de 16
Especialista en Finanzas		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Especialista en Finanzas Director Ejecutivo	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Efectuar el manejo eficaz y oportuno de la información contable y financiera, suministrando información actualizada confiable y oportuna, para satisfacer los requerimientos, internos y externos, mediante el registro, organización, control y análisis financiero de las operaciones comerciales y financieras de la Institución, sobre la base de la responsabilidad, transparencia y ética		
III FUNCIONES		
Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y de las relaciones con el personal. Planificar y ejercer el control administrativo interno. Revisar los pagos por concepto de nóminas y prestaciones sociales efectuados al personal. Presentar proyectos de inversión que redunden en la optimización de los recursos económicos. Registrar las operaciones en los Libros Diarios, Mayor y Balances y efectuar los respectivos ajustes. Elaborar en las fechas previstas los estados financieros y los demás informes para las entidades de control. Elaborar anualmente junto con el Director Ejecutivo el presupuesto de ingresos, gastos e inversión de la entidad, consolidándolo con los presentados por las diferentes áreas. Efectuar arqueos de caja. Revisar las conciliaciones bancarias y Dirigir la toma de inventarios físicos.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA o Afines.	
EXPERIENCIA	2 Años	
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones	
FORMACIÓN	Superior	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 11 de 16
Especialista de Capacitación		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Especialista de Capacitación Director Ejecutivo	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Dirigir y coordinar las acciones del Departamento de Capacitación, encaminadas a estimular la cultura y el fortalecimiento empresarial en el ámbito regional, a través de la planeación, gestión y ejecución de programas y proyectos dirigidos a los comerciantes de todas las actividades económicas, contribuyendo al mejoramiento de la competitividad de la región; ofreciendo servicios de calidad.		
III FUNCIONES		
Desarrollar e implementar acciones estratégicas que beneficien a los afiliados, procurando su motivación, participación, incremento y compromiso con la Cámara. Planear, coordinar y ejecutar proyectos de investigación, proyectos de promoción y desarrollo empresarial, acordes con la misión institucional de la Cámara de Comercio, la normatividad establecida y las necesidades de afiliados y empresarios del área de la jurisdicción. Promover actividades de apoyo a los empresarios, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias, talleres, diplomados, misiones comerciales, ferias, exposiciones, eventos culturales y académicos, con el fin de fortalecer las capacidades, transferir conocimientos y promover la modernización y el crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresa, Contabilidad o afines	
EXPERIENCIA	1 Año	
HABILIDADES	Creatividad, proactividad y trabajo en equipo	
FORMACIÓN	Superior	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 12 de 16
<i>Especialista en Comunicación Social</i>		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO	Especialista en Comunicación Social	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Director Ejecutivo	
SUPERVISA A		
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
Planificar, Dirigir y coordinar las estrategias de Marketing y Comunicación de la Cámara de Comercio		
III FUNCIONES		
<p>Crear, desarrollar e innovar estrategias que permitan ampliar el número de matriculados, renovados y afiliados. Participar en los eventos de capacitación interna y externa que la entidad u otros entes organicen. Coordinar y dirigir las actividades y compromisos que adquiera la Cámara de Comercio. Mantener actualizado el portafolio de servicios de la Cámara de Comercio de San José creando mecanismos que generen valor agregado a los empresarios matriculados y afiliados. Apoyar con la organización de eventos de capacitación y de otra índole, para beneficio de comerciantes afiliados e inscritos. Apoyar y coordinar los programas de asociatividad empresarial.</p>		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Marketing, Comunicación o afines	
EXPERIENCIA	1 Año	
HABILIDADES	Creatividad, proactividad y trabajo en equipo	
FORMACIÓN	Superior	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 13 de 16

Especialista de Atención al Socio

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Especialista de Atención al Socio
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Especialista en Comunicación Social
SUPERVISA A	
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Atender eficientemente a los afiliados y mantener permanente comunicación con ellos, informándolos por diferentes medios, sobre todas las actividades y beneficios.	
III FUNCIONES	
Diseñar las estrategias para brindar atención exclusiva y preferencial en servicios, beneficios, programas y productos para el círculo de afiliados de la Cámara de Comercio. Digitar y actualizar en el sistema, los datos reportados en los formularios de renovación y/o matrícula de los socios inscritos. Participar en los eventos de capacitación interna y externa que la entidad u otros entes organicen. Asistir técnicamente a los socios para que puedan acceder a los servicios financieros. Prestar servicios de asesoría, direccionamiento y acompañamiento a los empresarios en los trámites de formalización, superintendencias, guiarlos sobre los pasos en trámites, reclamaciones o temas referentes a su actividad mercantil.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresa, Contabilidad o afines
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Creatividad, proactividad y trabajo en equipo
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín

Revisado por:

Autorizado por:

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 14 de 16

Asistente de Recaudación

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Asistente de Recaudación
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Especialista en Finanzas
SUPERVISA A	
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Llevar el registro y gestión de la recaudación de los socios de la Cámara de Comercio	
III FUNCIONES	
Apoyar en las actividades del departamento de atención al socio. Llevar el control de las cuentas de los clientes, monitorear los movimientos como pagos, ya sean vencidos o por cubrir, depósitos bancarios y en efectivo así como reporte de saldos. Realizar reportes diarios de avances de cobranza, llevar acabo la actualización de los expedientes de los clientes, ayudar en cualquier otra actividad que el jefe de departamento necesite.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Técnico en Contabilidad o a fines
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Creatividad, proactividad y trabajo en equipo
FORMACIÓN	Bachiller

Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín

Revisado por:

Autorizado por:

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 15 de 16
Especialista de Talento Humano		
I. INFORMACIÓN BÁSICA:		
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Especialista de Talento Humano Director Ejecutivo	
II NATURALEZA DEL PUESTO:		
El mismo será el encargado de todo el proceso administrativo y de gestión de los recursos humanos de la empresa		
III FUNCIONES		
El mismo se encargará de gestionar, seleccionar, contratar, formar y emplear a los trabajadores de la Cámara de Comercio, además de coordinar la vigencia de los permisos y custodia de los documentos contractuales de los trabajadores.		
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
TITULO PROFESIONAL	Administración de Empresas, o Afines.	
EXPERIENCIA	1 Año	
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones	
FORMACIÓN	Superior	
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

	CÁMARA DE COMERCIO DE RIOBAMBA	<i>Fecha de Elaboración</i> 9/1/2020
	MANUAL DE FUNCIONES	<i>Página:</i> 16 de 16
<i>Firma de Responsabilidad</i>		
<hr/> <p>Nombre:</p> <p>Cargo: Gerente General</p>		
<hr/> <p>Nombre: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</p> <p>Cargo: Estructurador</p>		
<i>Elaborado por: Gloria Bethsabe Vaca Holguín</i>		
<i>Revisado por:</i>		
<i>Autorizado por:</i>		

8.5. Socialización del Manual de Funciones y del Plan Estratégico

Como parte del proceso de socialización de la propuesta del manual de funciones y de la planeación estratégica de la Cámara de Comercio de Riobamba anteriormente expuestos se establecerá inicialmente el cronograma para la impresión y entrega de los manuales en cada una de las áreas de la institución. Adicionalmente se coordinará una reunión con todos los trabajadores para comunicar los objetivos estratégicos de la institución, las acciones que se deben realizar por cada área para su cumplimiento y los responsables de dichas acciones. De esta forma cada una de las áreas conocerá su papel en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y las tareas que deben realizar para su cumplimiento.

A continuación, se exponen dicho cronograma de actividades para el proceso de socialización.

Tabla 22: Cronograma de socialización

ACTIVIDADES	Enero 2020				Febrero 2020			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del Manual de Funciones								
Elaboración del Plan Estratégico								
Impresión y Estampado del Manual de Funciones								
Presentación y Entrega del Manual de Funciones								
Presentación del Plan Estratégico								

Realizado por: Gloria Vaca

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Luego de finalizar la Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba, periodo 2018. Se concluye lo siguiente:

Se analizaron los referentes teóricos asociados a la planificación estratégica y la gestión administrativa así como la caracterización de la Cámara de Comercio de Riobamba. elementos en los cuales se sustentó la investigación.

Se evidenció en la Matriz FODA un predominio de interacción en el cuadrante de las debilidades y amenazas, por lo que se han de trazar acciones para minimizar las debilidades de la Cámara de Comercio. En este sentido se ha de señalar que la debilidad más influyente negativamente en el aprovechamiento de las oportunidades así como en la potencialización de las amenazas, es la ausencia de un Manual de Funciones, además de que no cuenta con planes de acción estratégica, que respalden el cumplimiento de los objetivos planteados.

En base al diagnóstico realizado se propuso una guía de planificación estratégica, comenzando con la propuesta de la misión, visión, valores y los objetivos por áreas claves de éxito, finalizando con un Cuadro de Mando Integral. Adicionalmente se estableció el manual de funciones de la Cámara de Comercio así como el cronograma de socialización del plan estratégico y del manual de funciones.

9.2. Recomendaciones

Luego de concluir la Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba, periodo 2018. Se recomienda lo siguiente:

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes para que sirva de consulta a estudiantes y catedráticos vinculados a la temática de estudio.

Realizar análisis periódicos del entorno de la Cámara de Comercio para determinar la evolución de las debilidades y fortalezas de la institución así como las amenazas y oportunidades que le brinda en el entorno y con ello establecer sus

objetivos.

Implementar el manual de funciones así como la planificación estratégica propuesta y socializarlos en cada uno de los departamentos de la Cámara de Comercio.

10. BIBLIOGRAFÍA

Armijo, M. (2016). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica, teoría metodología y buenas prácticas en América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Cardona. (23 de Junio de 2018). *Control administrativo*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/nkww6yuwphkh/control-administrativo/>

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias económicas*, 247-276.

Chimal, & Jiménez. (28 de Noviembre de 2014). *4.1 Planeación*. Obtenido de Fundamentos de la Administración: <https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/11/28/4-1-planeacion/>

Fred. R. D. (2014). Obtenido de <https://juliangiraldowordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

Gómez, J. E., & Redrován, M. E. (2014). *Propuesta de una Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño para la Empresa Talleres Mil Usos*. Cuenca: Universidad Politécnica Selesiana.

Guissel, K. (2017). *Implementación de una Planificación Estratégica en la Empresa Indumaster S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

- Haro, R. M. (2015). *La gestión administrativa y su incidencia en el compromiso laboral de la Policía Nacional del Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México : Pearson.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno un estudio de casos múltiples en empresas murcianas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mena, G. M. (2015). *Planificación Estratégica Incorporando Responsabilidad Social de la Empresa Dismac S.C.C. para el periodo 2014 – 2018*. Sangolquí: ESPE.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1996). *El proceso estratégico: conceptos, contextos, casos*. Prentice Hall.
- Mite, L. E., & Gusqui, M. (2018). *Diseño de plan estratégico para el taller mecánico automotriz PLATINIUM MOTOR'S de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Ciencia y Economía*, 2013-2028.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Obtenido de <http://bvirtual.uce.edu.ec:2048/login?url=http://www.scopus.com/lib/bgeneraluc esp/reader.action?docID=10466901&ppg=21>
- Ramírez, P. (2018). *Análisis del enfoque de la gerencia estratégica*. EUMED.
- Riquelme. (24 de Octubre de 2017). *Proceso Administrativo (Etapas Y Características)*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Roque, J. A. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la calidad de la atención al cliente en la mype comercial “San Martín” – Chiclayo*. Lima: Universidad Señor de Sipan.
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2016). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencia*, 6(1).
- Sánchez, M. (2014). *Administración*. México: Grupo Editorial Patria.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Tenorio. (2014). *Deficiencias jurídicas del reclamo administrativo, dentro del código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

Terra, L., & Passador, J. (2017). Symbiotic Dynamic: The Strategic Problem from the Perspective of Complexity. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(2), 235–248.

Ulrich, H. (2013). *Principios de Estrategia Empresarial*. L. Buenos Aires: El Ateneo.

Veintimilla, E. N. (2014). *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral de las secretarias que laboran en la empresa agrícola Prieto S.A. del cantón Pasaje*. Machala: Universidad Técnica de Machala.

11. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE ENCUESTA

El presente cuestionario nos será de mucha utilidad para el desarrollo de la presente investigación sobre la Planeación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Riobamba. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.

Por favor señale su respuesta con X si usted cree que es la respuesta es la correcta.

Datos Generales

Género: F ____ M ____

Edad: 25 a 35 ____ 36 a 45 ____ 46 a 55 ____ 56 o más ____

Tipo de empresa:

- () Unipersonal
- () Familiar
- () Sociedad

Preguntas

1. ¿Actualmente se encuentra inscrito en la Cámara de Comercio de Riobamba?

- () Si
- () No

2. ¿Conoce las funciones de la Cámara de Comercio de Riobamba?

- () Si
- () No

3. ¿Por qué motivos se inscribió en la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Arbitraje y Mediación
 - Capacitación y Asesoramiento
 - Relaciones comerciales
 - Otros
4. ¿Qué tan satisfecho se siente con la Cámara de Comercio de Riobamba como punto de encuentro para debatir las principales novedades comerciales locales?
- Muy Satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy Insatisfecho
5. ¿Como evalúa el trabajo realizado por la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Muy Bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy Malo
6. ¿En qué medida considera que la cámara de comercio ha contribuido al desarrollo de su negocio?
- Mucho
 - Poco
 - Muy Poco
 - Casi Nada
 - Nada

7. ¿Cómo considera que la información suministrada por la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Muy Buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy Mala
8. ¿A través de que medios recibe información de la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Televisión
 - Redes Sociales
 - Prensa Escrita
 - Email
 - Pagina Web
9. ¿Recomendaría usted los servicios de la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Si
 - No
10. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la Cámara de Comercio de Riobamba?
- Promociones
 - Atención al Cliente
 - Espacios para propiciar el NetWorking
 - Calidad de los servicios
 - Información de los servicios
 - Imagen corporativa

¡GRACIAS POR SUS RESPUESTAS!



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA

La presente entrevista será aplicada a la máxima dirección de la Cámara de Comercio de Riobamba, con el objetivo de identificar el estado actual de la gestión estratégica de la Cámara de Comercio. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se lleva a cabo.

Preguntas

1. ¿La Cámara de Comercio tiene definido alguno de los elementos de la filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Cultura Organizacional, Organigrama)?
2. ¿La Cámara de Comercio utiliza como instrumento de administración la planificación estratégica o la Metodología FODA?
3. ¿La Cámara de Comercio plantea objetivos a largo plazo? (Periodos de 3 a 5 años)
4. ¿Establecen planes de acción que respalden el cumplimiento de los objetivos establecidos?
5. ¿Presupuestan los gastos que conllevan el cumplimiento de dicho plan de acción?
6. ¿Considera que es importante una planificación estratégica?