



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial

TEMA:

Creación de un modelo de gestión comercial de los
servicios que oferta la Cámara de Industrias de
Chimborazo para el año 2014.

Miguel Antonio Arias Abad
Franklin Marcelo Chávez Coronel

Riobamba- Ecuador 2014



CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TESIS CERTIFICA QUE:

El trabajo de investigación titulado **“Creación de un modelo de gestión comercial de los servicios que oferta la Cámara de Industrias de Chimborazo para el año 2014”**, de responsabilidad de Miguel Antonio Arias Abad y Franklin Marcelo Chávez Coronel, ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal de Tesis:

Ing. Wilian Enrique Pilco Mosquera

DIRECTOR

FIRMA

Ing. Milton Ignacio Sanmartín Martínez

MIEMBRO

FIRMA

Riobamba, Junio del 2014

AUTORÍA

Nosotros Miguel Antonio Arias Abad y Franklin Marcelo Chávez Coronel, declaramos que somos responsables de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en la presente Tesis, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Miguel Antonio Arias Abad
C.I. 0604243659

Franklin Marcelo Chávez Coronel
C.I. 0604179853

DEDICATORIA

Al terminar un trabajo que nos ha costado sacrificio, tiempo, y esfuerzo dedicamos con mucho amor el fruto de este trabajo a Dios por habernos brindado la oportunidad de conocer gratas personas en el desarrollo y ejecución del proyecto quienes desinteresadamente nos brindaron su amistad y apoyo.

A nuestros padres por ser los artífices y ejemplo de esta lucha que no solo se da un día sino toda una vida.

A nuestros hermanos y hermanas por su amor y cariño.

Miguel y Marcelo

AGRADECIMIENTO

La nobleza del ser humano se refleja en el reconocimiento de sus actitudes hacia la vida, es por ello que nos es grato ofrecer un sincero reconocimiento al Ing. William Pilco por su colaboración y ayuda en el desarrollo del proyecto.

A todos los docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por afianzar esas bases e ideales de conseguir y luchar por un sueño.

A las autoridades de la Cámara de Industrias de Chimborazo por abrirnos las puertas de tan noble institución y poder aportar con conocimientos, y sugerencias para el mejoramiento empresarial.

A todas aquellas personas que han aportado significativamente en el desarrollo de la investigación, sinceramente expresamos nuestra gratitud y reconocimiento.

Miguel y Marcelo

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO	PÁG
Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos	x
Resumen ejecutivo	xii
Executive summary	xiii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	6
2.2.1.1 La teoría de la gestión y administración y el enfoque de sistemas	7
2.2.1.2 Teoría General de sistemas en las organizaciones sociales	7
2.2.1.3 Metodología de la calidad total	7
2.2.1.4 Modelo de Katz y Kahn	8

2.2.1.5 Modelo de calidad total	8
2.2.1.6 Planeación estratégica	11
2.2.1.6.1 Planeación operativa	12
2.2.1.6.2 Entorno de la empresa y la planeación	13
2.2.1.6.3 Conceptos de planeación	14
2.2.1.6.4 Ventajas de la planeación	15
2.2.1.6.5 Limitaciones o riesgos de planeación	16
2.2.1.6.6 Causas del fracaso de la planeación	17
2.2.1.6.7 Principios y premisas de la planeación	17
2.2.1.6.8 Axiomas de la planeación	20
2.2.1.6.9 Clasificación de los Tipos de planes	20
2.2.1.6.10 El proceso de planeación	21
2.2.1.6.11 La planeación y la estrategia	22
2.2.1.6.12 Etapas del proceso de planeación	25
2.2.1.6.13 Desarrollo de planes tácticos	25
2.2.1.6.14 Herramientas de la planeación	26
2.2.2 Gestión Comercial	38
2.2.3 Modelo de Gestión Comercial	41
2.2.4 Propósitos del modelo de Gestión Comercial	42
2.2.3. Planificación Estratégica	42
2.2.3.1. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa	44
2.2.3.2. Concepto de estrategia	46
2.2.3.2.1 Orígenes de las Estrategias	46
2.2.3.3. Sistemas de Estrategias	48
2.3. Hipótesis descriptiva cuantitativa	51
CAPITULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.3 POBLACION Y MUESTRA	52
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54

3.6. Comprobación de Hipótesis	65
CAPITULO IV	
4. MARCO PROPOSITIVO	66
4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA	66
4.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA CAMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO	66
4.1.2 MISIÓN	67
4.1.3 VISIÓN	67
4.1.4 ANÁLISIS FODA	67
4.1.4.1 Matriz FODA	69
4.1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	69
4.2 TITULO	70
4.3 DISEÑO DEL MODELO	70
4.4 ESTRATEGIAS	71
4.4.1 Estrategia No. 1	71
4.4.1.1. Objetivo	71
4.4.1.2. Responsable	71
4.4.1.3. Alcance	71
4.4.1.4. Periodicidad	72
4.4.1.5. Política de Funcionamiento	72
4.4.1.6. Presupuesto	76
4.4.2 Estrategia No. 2	77
4.4.2.1. Objetivo	77
4.4.2.2. Responsable	77
4.4.2.3. Alcance	77
4.4.2.4. Periodicidad	77
4.4.2.5. Política de Funcionamiento	78
4.4.2.6. Presupuesto	83
4.4.3. Estrategia No.3	84
4.4.3.1. Objetivo	84
4.4.3.2. Responsable	84
4.4.3.3. Alcance	85
4.4.3.4. Periodicidad	85

4.4.3.5. Política de Funcionamiento	85
4.4.3.6. Presupuesto	86
4.4.4. Estrategia No. 4	86
4.4.4.1. Objetivo	86
4.4.4.2. Responsable	86
4.4.4.3. Alcance	87
4.4.4.4. Periodicidad	87
4.4.4.5. Política de Funcionamiento	87
4.4.5.6. Presupuesto	87
4.4.5. Estrategia No. 5	88
4.4.5.1. Objetivo	88
4.4.5.2. Responsable	88
4.4.5.3. Alcance	88
4.4.5.4. Periodicidad	88
4.4.5.5. Política de Funcionamiento	88
4.4.5.6. Presupuesto	89
4.5. INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN COMERCIAL	90
4.6. SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y RETENCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO.	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
WEBGRAFIA	95
ANEXOS	96

ÍNDICE DE CUADROS

TÍTULO	PÁG
Cuadro No. 1 Clasificación de los planes	21
Cuadro No. 2 Análisis FODA	37
Cuadro No. 3 ¿Está usted satisfecho con la imagen que tiene la cámara de Industrias en Chimborazo?	57

Cuadro No. 4 ¿Existe satisfacción por los servicios que presta a los socios la Cámara de Industrias de Chimborazo?	58
Cuadro No. 5 ¿Cree que los directivos de la Cámara conocen si los usuarios están satisfechos con los beneficios que reciben?	59
Cuadro No. 6 ¿Qué actividades deben realizar los directivos de la Cámara para atraer más socios?	60
Cuadro No. 7 ¿La Gestión Comercial consiste en incentivar al desarrollo del sector productivo, que exista una producción más técnica en el cual se obtenga resultados eficientes y de calidad. ¿Existe la comunicación entre la Cámara y los socios?	61
Cuadro No. 8 Las alianzas realizadas directamente con las empresas que requieren capacitación de sus funcionarios, permite mejorar la productividad de los pequeños y medianos empresarios.	62
Cuadro No. 9 ¿Es necesario que la Cámara implemente estrategias de Marketing para socializar los servicios que oferta?	63
Cuadro No. 10 Análisis General	64
Cuadro No. 11 Matriz FODA	68
Cuadro No. 12 Curso No. 1. Curso de Coaching Personal	72
Cuadro No. 13 Curso No. 2. Técnicas Profesionales de Ventas	73
Cuadro No. 14 Curso No. 3. Calidad en el servicio al cliente	75
Cuadro No. 15 Contratación	76
Cuadro No. 16 Presupuesto jingle de radio	83
Cuadro No. 17 Publicación en medios impresos	83
Cuadro No. 18 Publicación para imagen corporativa	84
Cuadro No. 19 Presupuesto	86
Cuadro No. 20 Presupuesto	87
Cuadro No. 21 Presupuesto	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TÍTULO	PÁG
Gráfico No. 1 ¿Está usted satisfecho con la imagen que tiene la cámara de Industrias en Chimborazo?	57
	58

Gráfico No. 2 ¿Existe satisfacción por los servicios que presta a los socios la Cámara de Industrias de Chimborazo?	59
Gráfico No. 3 ¿Cree que los directivos de la Cámara conocen si los usuarios están satisfechos con los beneficios que reciben?	60
Gráfico No. 4 ¿Qué actividades deben realizar los directivos de la Cámara para atraer más socios?	61
Gráfico No. 5 La Gestión Comercial consiste en incentivar al desarrollo del sector productivo, que exista una producción más técnica en el cual se obtenga resultados eficientes y de calidad. ¿Existe la comunicación entre la Cámara y los socios?	62
Gráfico No. 6 Las alianzas realizadas directamente con las empresas que requieren capacitación de sus funcionarios, permite mejorar la productividad de los pequeños y medianos empresarios.	63
Gráfico No. 7 ¿Es necesario que la Cámara implemente estrategias de Marketing para socializar los servicios que oferta?	69
Gráfico No. 8 Organigrama estructural de la empresa	
Gráfico No. 9 Diseño del Modelo de Gestión Comercial	70
Gráfico No. 10 Sistema de retroalimentación para el fortalecimiento y retención de los socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo	91

RESUMEN EJECUTIVO

La Cámara de Industrias de Chimborazo al cumplir 77 años de fructífera labor ha considerado la modernización y ejecución de nuevas ideas para captar nuevos socios a través de servicios y ayuda al empresario. La “Creación de un modelo de Gestión Comercial”, sirvió para renovar su imagen y servicios en la provincia durante el año 2014, incentivando al sector industrial y comercial. Para cumplir con los objetivos se realizó un análisis situacional, a través del FODA, las entrevistas y encuestas reflejaron en su mayoría la necesidad de mejorar la imagen a través de acciones de marketing, un nuevo modelo de gestión comercial ajustado a la demanda del mercado actual, que refresque la imagen a través de los medios impresos, radiales y televisivos. El plan incluye estrategias, viables amparadas en presupuestos y bajo responsabilidades que permita dar a conocer la potencialidad y ayuda de la Cámara al empresario con servicios técnicos, eficaces y eficientes. Es así que la capacitación al talento humano, la ejecución de campañas publicitarias producen un efecto inmediato en las metas que se desea alcanzar, por ello es importante desarrollar acciones de control y supervisión, que le permitan cuantificar los avances enfrentando los retos de la sociedad actual.

EXECUTIVE SUMMARY

The Chamber of Industries of Chimborazo had been 77 years of successful work and has considered the modernization and implementation of new ideas for recruiting new members through services and helps to businessman. "Creating a model of Business Management", it served to renew its image and services in the province in 2014, encouraging the industrial and commercial sector. To meet the objectives, a situational analysis was performed through SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), interviews and surveys mostly reflected the need to improve the image through marketing activities, new business management model adjusted to the current market demand that brushed up the image through print and broadcast media. The plan included strategies, viable protected by low budgets and responsibilities to enable the potential to publicize and support the businessman with chamber technicians, effective and efficient services. In this way the training to the human talent, the execution of advertising campaigns produce an immediate effect on the goals to be achieved, so it is important to develop actions control and monitoring that allow measuring the progress facing the challenges of today's society.

INTRODUCCIÓN

Las grandes ideas tienen excelentes resultados si tienen un suelo fértil de hábitos y disciplina de sus emprendedores. Es así que la Cámara de Industrias de Chimborazo, tiene su sede en la ciudad de Riobamba, en donde cree en su gente desde hace ya 77 años. La presente investigación pretende aportar con ideas para la creación de un modelo de gestión comercial para la Cámara de Industrias de Chimborazo y su incidencia en el posicionamiento de sus servicios, es así que se ha desarrollado:

Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema y su delimitación espacio – temporal para la ejecución del proyecto, así como la justificación y los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación planteada.

En el Capítulo II, se plantea el marco teórico fundamento necesario para el modelo de gestión comercial y conocer el entorno empresarial.

El capítulo III, se desarrolla el marco metodológico que permite conocer el tipo de investigación a desarrollar a través de la determinación de la población y cálculo de la muestra. Así también se elaboró un análisis de resultados mediante la aplicación de entrevistas a directivos de la Cámara de Industrias y a sus socios para conocer su criterio.

En el capítulo IV, el Marco Propositivo se elaboran y estructuran las estrategias para la Creación del Modelo de gestión Comercial para la Cámara de Industrias de Chimborazo planteando sus objetivos, las responsabilidades, el alcance, la periodicidad así como las políticas de funcionamiento.

Al culminar se plantean conclusiones que fueron observadas en la investigación así también recomendaciones que permitan dar un seguimiento al Modelo de Gestión Comercial planteado. El aporte ofrecido a la Cámara de Industrias de Chimborazo cambiará de forma relevante la óptica y las metas de la organización, tan solo hay que empezar a ejecutar ideas.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se evidencia en la Cámara de Industrias de Chimborazo que existe una evidente disminución de socios, los procesos se realizan de forma empírica, no se determinan mercados objetivos, desconocen de sus fortalezas y debilidades frente a un mercado de oportunidades y amenazas, no asumen estrategias para alcanzar sus metas, carecen de una planificación de actividades, existe una mala administración tanto de tiempo como de recursos lo cual genera un ineficiente e ineficaz proceso de comercialización, que desencadena en el no cumplimiento objetivos trazados

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué forma la creación de un modelo de gestión comercial de la Cámara de Industrias incide en el posicionamiento de sus servicios en el año 2014?

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación de Campo

Campo Administrativo Área: Comercialización

Aspecto: Posicionamiento

Delimitación Espacial

La investigación se va a desarrollar en Ecuador, Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, con los funcionarios y socios de la cámara de Industrias de Chimborazo.

Delimitación Temporal

Este problema va a ser estudiado desde septiembre del 2012 hasta abril de 2014.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba la Cámara de Industrias de Chimborazo, tiene una evidente necesidad de un modelo de gestión comercial de los servicios que oferta.

Teórica

El modelo de Gestión Comercial, es una herramienta enfocada a determinar la misión, visión, objetivos y estrategias mediante el estudio situacional y análisis del mercado del sector en el que se desenvuelve la organización, como instrumento óptimo para alcanzar posicionar a la empresa en el mercado comercial de Chimborazo.

Social

La creación del modelo de Gestión Comercial garantiza excelencia en los procesos, servicios y oportunidad en las respuestas generadas a los socios actuales y potenciales, permitiendo acceso a los servicios de todas las áreas productivas de la provincia, además orientación y asesoría que sirvan de guía para realizar sus actividades productivas y comerciales.

Práctica

Como consecuencia de los hallazgos en la investigación exploratoria en la Cámara de Industrias de Chimborazo a la cabeza de su presidente Ing. Alex Sancho es necesario la creación de un modelo de gestión comercial para que los problemas encontrados se vayan superando de a poco.

El modelo de Gestión Comercial es un instrumento que ayudará al reordenamiento de la empresa, en el área de mercadeo aplicando estrategias como medidas de mejoramiento en los problemas de administración y comercialización en los que se encuentra inmersa la organización.

Académica

Este proyecto implica la aplicación de diferentes áreas de estudio de la carrera de Ingeniería Comercial, de forma tal que la correlación entre ella arroje como resultado el desarrollo de un sistema de mejoramiento continuo proyectado a todas las áreas de la empresa.

El desarrollo de este proyecto requiere las bases teóricas y prácticas en el área comercial, y que los referentes teóricos con que se cuenta hagan encaminar de forma apropiada los temas relacionados con la Gestión Comercial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Crear un modelo de Gestión Comercial para la Cámara de Industrias de Chimborazo y lograr el posicionamiento de sus servicios en la ciudad de Riobamba en el año 2014, y así generar el desarrollo del sector productivo con una producción más técnica y obtener resultados eficientes y de calidad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional de la Cámara de Industrias de Chimborazo.
- Elaborar el modelo de gestión comercial para posicionar a la Cámara en la provincia de Chimborazo.
- Definir estrategias, tácticas y actividades que permitan incrementar el desarrollo del sector productivo de la Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La comercialización es el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores.

La función de la comercialización se realiza integralmente cuando se efectúa la venta. El cierre de la venta indica que se ha logrado el propósito de la comercialización.

Durante la venta se intercambian bienes y servicios. En la actividad de la venta se establece una relación entre el vendedor y el comprador. En esta relación ambos manifiestan interés.

Los aspectos que se recomienda atender en la función de la comercialización son los siguientes:

- Definición de la empresa.
- Cuáles son las necesidades o deseos que satisfacen los productos de la empresa.
- Cuáles son las empresas competidoras.
- Las características del producto que mejor contribuyen a satisfacer la necesidad o deseo del consumidor.
- Qué es lo que mantiene interesados a sus clientes.
- El precio del producto como factor de competitividad del mismo.
- Cuáles son los canales de distribución del producto.
- Cuál es el ciclo de vida del producto.
- Cuáles son las políticas y programas de promoción del producto.
- La estimación de la cantidad de productos que es posible vender.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

FERNÁNDEZ, R. (2007). Los paradigmas son modelo de solución de problemas que establecen reglas y normas para gobernar o administrar una situación dada. En relación con el enfoque de la teoría de la contingencia, estamos de acuerdo en que la forma de solucionar los problemas varía por los factores citados; sin embargo es necesario aclarar que las diferentes ramas industriales y empresas que operan en ambientes diferentes se rigen por paradigmas, muchos de ellos basados en tradiciones milenarias desde la fundación de las empresas, que daban a modificarse por cuestiones didácticas de la enseñanza de la gestión y de la administración.

Este problema no es sólo de la enseñanza, sino de todas las áreas de estudio. Toda la enseñanza enfrenta situaciones similares; por ejemplo, la formación de un biólogo requiere el estudio de miles de organismos vivos vegetales y animales, acuáticos y terrestres que se rigen por leyes generales y teorías que permiten comprender los miles de tipos por reinos, clases y órdenes; asimismo, el veterinario estudia las leyes que rigen el funcionamiento del reino animal y, una vez que conoce la microbiología y las diferentes razas de animales, estudia los grupos de mayor interés para el ser humano, sobre todo los que permiten una explotación agrícola o industrial, como bovinos, porcinos, avícolas y caprinos y a su vez los diferentes productos que de ellos se obtiene.

En general en toda disciplina derecho, medicina, química, arquitectura se requiere una base teórica; por tanto la teoría de la contingencia, desde nuestro punto de vista no destruye el modelo didáctico de trasmisión de la teoría administrativa, tan sólo destaca que el profesional de la gestión y administración debe estar consciente de las miles de situaciones y contingencias que se presentan y de las principales variables o elementos que afectan las técnicas, esto es, las aplicaciones concretas que suelen variar mucho.

2.2.1.1 La teoría de la gestión y administración y el enfoque de sistemas

La teoría general de gestión y administración, y todas sus corrientes, enfoques, teorías, escuelas, son un sistema. Si la empresa es un sistema y la teoría es un elemento de proceso de transformación para generar modelos de gestión concretos en situaciones concretas, entonces el administrador forma parte del proceso creativo gerencial, y las necesidades específicas de la empresa son los insumos que deben adaptarse para crear el modelo específico que requiere cada empresa.

2.2.1.2 Teoría General de sistemas en las organizaciones sociales

Modelo ideal de burocracia de Max Weber

WEBER, M. (2002) considera al igual que Taylor y Fayol, en las estructuras y paradigmas del quehacer empresarial a quien asistía a la gerencia o gestión de las empresas, tanto públicas como privadas. A partir de la TGS, los gestores comenzaron a cuestionarse si la administración de un organismo social debería considerarse un sistema cerrado, como lo establecían los tres autores citados.

2.2.1.3 Metodología de la calidad total

Muchas empresas y organizaciones preguntan con frecuencia por dónde empezar un programa de calidad. Es usual como punto de partida, para formular cualquier plan estratégico de una empresa, la determinación de su misión. Por misión se entiende la declaración de la razón de ser de organización o empresa, su propósito último. En unas cuantas frases se debe sintetizar los objetivos generales y los propósitos que dan vida a la empresa. Aunque parezca una cosa obvia, a veces no es sencillo llegar a la definición de la misión. Es importante que la alta dirección de la organización, junto con sus colaboradores, llegue a una definición que luego sirva de base tanto para los planes estratégicos, como para desarrollar el programa de calidad.

2.2.1.4 Modelo de Katz y Kahn

Este autor de la organización un con un sistema abierto con los siguientes elementos:

- a) insumos
- b) resultados o productos
- c) el funcionamiento de la organización como proceso

Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa; tal como se explicó en el marco teórico de la TGS, por ejemplo, una empresa requiere materias primas, recursos financieros y otros energéticos para generar sus productos o servicios, los convierte en dinero y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros energéticos entre otros. El funcionamiento continuo cíclico le da una homeostasis, una estabilidad como un grado de variación que el sistema o unidad de dirección aprende a manejar; es como cuando una persona se alimenta y eso le permite trabajar durante horas gracias al funcionamiento del cuerpo. Después se requieren más insumos, que se obtienen por la venta de su trabajo; esto se llama homeostasis. La energía que hace funcionar al hombre como sistema varía dentro de rangos estables a esto también se lo llama homeostasis.

2.2.1.5 Modelo de calidad total

Propósitos

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006) Los propósitos del modelo de calidad total son:

- Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de Valor a los clientes/usuarios, así como al personal, accionistas y sociedad.
- Mejorar la competitividad de las organizaciones para competir exitosamente dos mercados mundiales.

- Provocar un efecto multiplicador a partir del intercambio de las mejores prácticas en materia de administración por calidad.

Principios

El modelo está sustentado dos siguientes preceptos:

- La calidad total tiene su principal fuerza motriz en la creación de Valor superior para clientes y usuarios.
- Calidad total es una forma de ser que promueve la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas.
- Mejora continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear Valor a través de la producción de bienes y servicios.
- Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos descansa la visión y la congruencia entre el decir y el hacer, así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación.
- La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo del producto resultado.
- La autogestión y la autoevaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional.
- La búsqueda de propósitos comunes con el personal, usuarios, proveedores y comunidad, es la fuerza fundamental de la cultura de calidad.
- La cultura de calidad implica un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de los valores culturales y el uso racional de los recursos naturales.

Criterios del modelo de calidad total

Criterio 1. Clientes

Incluye la forma como la organización profundiza en el conocimiento de los clientes y mercados, y como éstos perciben el Valor proporcionado por la

organización. Asimismo, incluye la manera en que se fortalece la relación con sus clientes y usuarios finales y la evaluación de su satisfacción y lealtad.

Conocimiento de clientes y mercados

Este sub-criterio incluye las formas como la organización conoce y actualiza su conocimiento sobre las necesidades y preferencias completas de sus clientes, usuarios finales y mercados, en el corto y largo plazos, las oportunidades para adelantarse a las expectativas de sus clientes de su posición frente a la competencia, así como las características de sus productos/servicios que añaden valor y generan ventajas competitivas a sus clientes.

Relación integral con los clientes

Incluye la forma como lo organización de respuesta a los requerimientos detectados en sus sistemas de conocimiento y promueve la construcción y fortalecimiento de relaciones positivas y de largo plazo con sus clientes, con un espíritu de ganar o ganar para lograr su preferencia, retención y lealtad.

Medición del Valor creado

Incluye la forma en que una organización evalúa los niveles de satisfacción y lealtad de los segmentos de clientes y usuarios finales, como consecuencia del uso de los productos y servicios, y por la relación completa con la organización.

Criterio 2. Liderazgo

Este criterio incluye el papel y la participación directa de la alta dirección en la determinación del rumbo de la organización, así como la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora, y la cultura de trabajo deseada y el proceso de mejora.

Liderazgo mediante el ejemplo

Incluye la forma como la alta dirección dirige la organización a través de su actuación personal, creando con ello valor para todos los grupos de interés

Cultura organizacional

Incluye la forma como los líderes promueven los principios y valores de la organización y como los despliegan para promover una cultura enfocada en la mejora continua y el desarrollo de ventajas competitivas.

Criterio 3. Planeación

Este criterio incluye la forma en que la planeación orienta a su organización hacia la mejora de su competitividad, incluyendo la forma en que se definen sus objetivos y estrategias y como estos son desplegados en la organización

2.2.1.6 Planeación estratégica

Incluye la forma en que la organización establece sus objetivos globales, y desarrolla sus estrategias así como la adecuación de las mismas ante los cambios en el entorno, con la finalidad de obtener un mejor desempeño global, mejor posición competitiva y su permanencia en el largo plazo.

Enfoque: describe la forma como:

Desarrolla la planeación estratégica de su organización incluyendo los siguientes elementos:

- Necesidades y expectativas de clientes, usuarios y otros grupos de interés
- Tendencias de mercados y productos
- Oportunidades de nuevos productos y servicios

- Competencia y uso de nuevas tecnologías
- Información referencial
- Riesgos económicos, sociales, y políticos
- Y financieros necesidades y capacidades de personal, cultura organizacional, procesos, recursos y proveedores

Determinar las fuerzas, debilidades, amenazas áreas de oportunidad y sus factores clave de éxito, a partir del conocimiento y el análisis de su entorno competitivo, para fundamentar sus estrategias y para mantener las vigentes ante cambios del entorno.

Identificar los sistemas y procesos organizacionales sobre los que debe realizarse formalmente una comparación referencial y como los seleccionó.

Establecer los objetivos estratégicos así como los principales cambios que se esperan en la posición competitiva y el horizonte de tiempo para alcanzarlos en forma balanceada, para todos los grupos de interés definidos por la organización.

2.2.1.6.1 Planeación operativa

Incluir la forma como las organizaciones despliegan sus objetivos y estrategias en planes de acción y como se verifica que la ejecución de dichos planes contribuya en la consecución de los objetivos estratégicos

Enfoque: describe la forma como la organización:

- Establece las metas operativas considerando las capacidades de los procesos de la organización el adecuación de dichas metas ante cambios en el entorno
- Asegura la integración y alineación de los objetivos, metas operativas y planes de acción de los distintos procesos y niveles en relación con los objetivos estratégicos.

2.2.1.6.2 Entorno de la empresa y la planeación

Como la empresa opera en un medio ambiente cambiante que afecta a la organización, la alta gerencia debe tener conocimiento pleno y estar informada, de tal forma que sus planes se acerquen lo más posible a la realidad. El gerente también debe dominar los planes internos de operación de la empresa para lograr la eficiencia y la competitividad interior.

Sabemos que no es posible adivinar el futuro, pero sí calcularlo; esto se logra mediante un análisis cuidadoso del pasado de la empresa, el cual se relaciona con los diferentes escenarios futuros en el medio ambiente económico financiero en que opera con el fin de encontrar nuevas oportunidades de acción, así como los riesgos que éstas implican. Esta creación de estrategias fundamentadas en premisas sólidas, con escenarios la manera de alternativas, ayuda a tomar decisiones sobre las acciones que debe seguir la empresa para alcanzar su mejor desempeño de desarrollo.

FRED, O. (2008). Opina que el contexto en que operan las empresas desde alta movilidad en lo económico, lo tecnológico y en las preferencias y necesidades de consumo, por lo que la planeación debe anticiparse a los hechos. Esperar resultados positivos y planear el futuro que equivale a esperar “sacarse la lotería sin comprar un boleto” pese a ello, muchas pequeñas y medianas empresas tan sólo se limitan a esperar resultados similares a los de años anteriores, y cuando se presenta una crisis culpan al destino por su fracaso, y no a la ausencia de planeación. Lo ideal es que proyectemos el futuro deseado de la empresa, y que ese futuro se comporte tal y como se calculó.

La planeación responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Cuánto y cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?

El tamaño, los recursos y los giros de la empresa son determinantes para establecer las herramientas de planeación. Es obvio que las micro y pequeñas empresas están más limitadas económicamente para el uso de ciertas herramientas de Planeación; sin embargo el gestor gerente debe saber cuáles son las herramientas acordes a sus necesidades y recursos

2.2.1.6.3 Conceptos de planeación

Diversos autores han hecho esfuerzos para definir, con todos los elementos anteriores, qué es la planeación. Casi todos ellos tienen un concepto y una definición muy claros, no obstante, conviene repasar varias definiciones y elegir la mejor o generar una síntesis propia, por lo que a continuación se presenta varias definiciones.

“Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente, y determina objetivos de corto y largo plazos, definir métodos de realización”. DAVID R. HAMTON (2006).

“La planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o Staff directivo de una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzar el futuro”.

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. Debemos preguntarnos; ¿qué se necesita?, ¿qué cursos de acción deben adoptarse?, ¿cómo y cuándo realizarlos? .GEORGE R. TERRY (2001).

“La planeación es la selección de objetivos o metas por alcanzar, definiendo las acciones necesarias para lograrlas, tomando las decisiones por anticipado y eligiendo los cursos futuros de acción”. HAROLD KOONTZ. (2000)

“Planeación es fijar cursos de acción estableciendo principios que los orienten .Fijar la secuela de operaciones para realizarlos, determinar los tiempos y números necesarios para la realización”. AGUSTÍN REYES PONCE. (2004)

“La planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas”. ACKOFF.
No es necesario memorizar toda estas definiciones .Sin embargo, sí conviene analizarlas y elegir la que más comprendamos, porque así elaboramos que requiera la empresa.

“La falta de planeación impide liberar la creatividad”

2.2.1.6.4 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- La planeación permite renovar la manera de pensar el personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas que le hacen ver las situaciones en forma limitada.
- La planeación permite que las personas generen un espíritu de esperanza por un cambio positivo, genera motivación individual y colectiva.
- La planeación obliga a abrir nuevos cauces y a evaluarlos, lo que es un ejercicio mental fundamental tanto para la organización como para sus miembros.
- La planeación permite la certificación por los diversos organismos internacionales y da certeza a las partes interesadas para generar planes en la cadena productiva.
- La planeación permite utilizar mejor los recursos de la empresa, aunque consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.

- La planeación permite aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largos plazos, y por tanto, anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.
- La planeación permite que el cuerpo directivo y de gerencia revisen las prioridades para la utilización de los recursos, y para orientar la acción y la ejecución.
- La planeación permite traducir las estrategias en planes de acción concretos.
- La planeación permite una mejor organización.
- La planeación fomenta la integración de los recursos humanos.
- La planeación ayuda a la dirección de la empresa.
- La planeación permite reducir la incertidumbre, el riesgo y los efectos del cambio.

2.2.1.6.5 Limitaciones o riesgos de planeación

JOBBER, D. y FAHY, J. (2007). Afirma que “los planes implican; están fundamentados en el entorno y algunos elementos muy volátiles, es decir, cambiantes, por lo que llega a haber equivocaciones en las premisas”. Algunas empresas, para prevenir riesgos, establecen planes de contingencia alternos a la planeación general, es decir, el plan rector o general es el plan A, pero en caso de un problema actúan conforme a lineamientos del plan B o C.

2.2.1.6.6 Causas del fracaso de la planeación

Los planes fracasan por.

- No fundamentarse en una investigación objetiva.
- No ser congruentes con la misión de la empresa.
- No tener claros sus objetivos.
- Estar mal determinados los planes en tiempo y alcance.
- Fundamentarse en premisas incorrectas.
- Falta de planeación en caso de contingencias.
- Falta de unificación de una visión homogénea de las áreas funcionales.
- Tener deficiencias de comunicación en los equipos de trabajo.
- Complejidad de estructuración y difícil interpretación para los usuarios y operadores.

2.2.1.6.7 Principios y premisas de la planeación

Principios de la planeación

Los principios son guías universales de una ciencia, arte o técnica que fundamentan y recomienda acciones que por lo regular, al observarlos cuando se aplican, dan resultados homogéneos. Se basan en la experiencia humana y en la investigación. Al realizar la planeación, es indispensable tomar en cuenta los siguientes principios.

Principio de planeación

Para alcanzar en forma efectiva un objetivo o meta debe realizarse un plan adecuado, además de medir y reflexionar sobre los efectos deseados antes de la acción y la utilización de los recursos de la empresa en tiempo, dinero, factor humano, materiales.

Principio de los hechos

Para alcanzar un plan es necesario recabar datos, asociarlos y generar la información para fundamentar los cálculos cuantitativos que permitan generar las premisas que los estándares de actuación deseados.

Principio de homogeneidad o estandarización

Los planes de una empresa deben formularse tomando en cuenta las mismas bases cuantitativas, informativas y normativas que determine la forma de cada uno de ellos y que permitan su consolidación y la construcción de la planeación General.

Principio de prioridad de los factores externos sobre los internos

La economía y la estrategia de la empresa para actuar en el contexto en el que opera son determinantes de sus planes internos aunque la eficiencia interna también determina el nivel de competitividad.

Principio de alineamiento

Todos los planes generales de específicos y por áreas deben estar alineados a la estrategia General de la empresa y operarse según las mismas premisas; así mismo, los equipos de trabajo deben comprender que la visión del negocio es destino compartido.

Principio de primacía y transitividad

La planeación determina la estructura organizacional, las bases de la dirección y los estándares de control contra los que se miden los resultados, de ahí la razón de que este principio señale que los fundamentos conceptuales de la planeación “transitan” en todos los elementos del proceso administrativo.

Premisas de la planeación

Las premisas son suposiciones fundamentadas de información y conocimiento que permiten hacer predicciones y cálculos de dos escenarios de los planes estratégicos de las diferentes áreas: financiera, producción, mercadotecnia y factor humano, y por ende del plan General o rector. Las premisas no son planes, son el fundamento de los cálculos, por ejemplo: sobre qué base económica se calculó un plan financiero, tipo de cambio, PIB estimado para el futuro, crecimiento del sector, etc. Sin premisas se estaría construyendo un plan “sobre la arena”, de ahí que son fundamento de la planeación.

Clasificación de las premisas

Las premisas se clasifican en externas e internas.

Las premisas de externas se refieren al contexto económico, financiero, tecnológico, crecimiento histórico del mercado y participación de la empresa en el orden económico financiero es necesario estimar, con base en los datos históricos y proyecciones, el comportamiento del tipo de cambio monetario, los rendimientos y tasas bancarias, el crecimiento estimado (PIB), la inflación y el crecimiento regional de los diferentes mercados en que opera y para los que produce la empresa.

El mundo actual se caracteriza por la alta turbulencia económico-financiera, lo que dificulta establecerlas, por lo que es recomendable trabajar con base en escenarios óptimos, medios y pesimistas. Los escenarios son planes alternativos que representan las posibles situaciones de la economía y del mercado, permiten tomar decisiones y establecer la estrategia más acorde al desarrollo de la empresa.

Premisas internas las premisas interna están relacionadas con la estrategia de la empresa y su visión de lo que desee hacer en el futuro, su crecimiento, sus inversiones, la tasa interna de retorno (TIR) estimada, los costos, los precios de venta, el volumen de operaciones, también la tecnología que utilizará y los rendimientos del equipo, la productividad del factor humano, de las máquinas y demás equipos, de los materiales.

La diferencia entre lo que se estima y lo real en ocasiones genera graves problemas financieros y de mercado, de ahí que un error pequeño al establecer las premisas genere graves consecuencias. Por supuesto, existe la posibilidad de re expresar los cálculos en relación con el comportamiento de la economía externa y otros factores internos; sin embargo una vez tomadas las decisiones, no es fácil corregir muchos contratos con clientes-usuarios pueden ellos también fincaron sus negocios con base en los precios convenidos.

Las premisas como estándares

Las premisas representan el papel de estándares fijos, pues son, indicadores contra los que se va a medir el desempeño. Sin estos elementos no será posible establecer sistemas de control.

2.2.1.6.8 Axiomas de la planeación

JOBBER, D. y FAHY, J. (2007). A continuación se presenta una lista de axiomas más que conviene analizar y lo cual permite reflexionar:

- Los operativos conocer mejor el trabajo que los planificadores, si éstos son teóricos o no tienen experiencia.
- El personal operativo es una fuente de creatividad
- El involucramiento del personal en la planificación es motivador
- Todo nuevo plan General resistencia y temor, y puede atentar contra intereses.
- No todos los planes se pueden democratizar
- Los planes de corto plazo deben ser soportados y fundamentados en la estrategia del negocio.
- Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere capacitación, sensibilización y transición.
- Una vez establecidos los planes, son irreversibles.
- Entre más estructurado esta un plan, más de irreversible y poco práctico para responder rápida y furiosamente la competencia.

2.2.1.6.9 Clasificación de los tipos de planes

La planificación basa su herramienta en General patrones de operación, las clasificaciones se definen en primer lugar por la estrategia, táctica y operaciones, luego se encuentran los planes de contingencia en una situación de emergencia luego se encuentran los planes continuos que incluyen políticas,, normas, René las y procedimientos, y estándares de calidad finalmente se ubican los planes de las áreas básicas: producción, ventas o mercadotecnia, finanzas y recursos humanos

Cuadro No. 1 Clasificación de los tipos de planes

1	Planes rectores o estratégicos	Estrategia general
		Táctica de aplicación
		Operaciones sistematizadas
2	Planes alternos	Planes de contingencia
3	Planes únicos	Programas
		Proyectos
		Presupuestos
4	Planes continuos	Políticas, normas y reglas
		Procedimientos y/u operaciones
		Estándares de calidad
5	Planes de las áreas básicas	Planes de operaciones
		Planes de ventas o mercadotecnia
		Planes de finanzas
		Planes de recursos humanos

Fuente: <http://mercadotecnia2012.files.wordpress.com/2012/07/tipos-de-planes-clase-12072012.pdf>

Realizado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

2.2.1.6.10 El proceso de planeación

Lo planeación se inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia de desarrollo de la empresa en el mismo para generar las grandes políticas por seguir en el largo plazo. Más adelante, una vez establecida la gran línea rectora estratégica, se elaboran los planes tácticos de las áreas funcionales do básicas y, en caso de que el estrategia era táctica requieran cambios en los procesos de trabajo, se modifican los planes operativos.

2.2.1.6.11 La planeación y la estrategia

Según su tamaño las empresas realizan esfuerzos de planeación en base a la información tomada del entorno, su competitividad en el ambiente en que operan, el lugar que ocupan en el mercado, el lugar que pretenden ocupar y las oportunidades que hay en el medio para avanzar, considerando los riesgos y amenazas latentes al momento del análisis de formulación del plan; con ello establecer un plan General estratégico rector con los objetivos y las políticas de acción de la empresa, condición de desarrollo estratégico, incluyendo los valores y cultura laboral.

El proceso estratégico implica generar, o revisar en su caso, el concepto de negocio que se desea, lo que se conoce también como visión, que representa el lugar al que la empresa desea llegar.

El término conceptualización deriva de la palabra concepto, que significa idea, imagen o visión mental que forma el entendimiento. La conceptualización de la empresa es:

“El elemento teórico esencial que define a la empresa constitución en términos de lo que es de lo que desea ser, para que existe, que proporciona a sus usuarios o clientes para tener éxito y que la impulsa hacia su efectividad.”

La conceptualización es la extracción de la empresa y su visión en la mente del director General y de su Staff directivo. Con ella se derivan y persiguen posibilidades de desarrollo, de negocios, o riesgos latentes. La conceptualización corresponde más aún arte que a buena técnica fría. El arte es creativo y por lo mismo, la mente del directivo actúa creativamente, más que regida por técnicas y procedimientos continuos poco flexibles.

La conceptualización es producto de la concentración en el punto fino del negocio, conocido como core business.

Misión y conceptualización

Algunas organizaciones, al autodefinirse en otro conceptualizarse, revisan la misión de la empresa, es decir: el cometido que deben cumplir sus productos y servicios en el mercado. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de la empresa:

¿En qué negocios se está? ¿Quién más esta y que fuerzas tiene?

¿Quiénes son los clientes o usuarios?

¿Qué se les proporciona?

¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre los productos que ofrece la competencia?

¿Cómo se distingue la empresa y porque es única?

¿Quiénes son los stake holders y en qué parte de la cadena de Valor está el negocio?

Visión y conceptualización

Una vez conocida la misión conforme a la conceptualización de la empresa, se facilita la visión de lo que la empresa desea hacer. Se define la visión como:

“Conjunto de ideas rectoras y mapas de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades generales que requiere”.

Definir la visión es primordial, puede presentó un elemento fundamental para generar los planes rectores, la visión le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios.

La gerencia en la conceptualización

La empresa siempre ha actuado en un entorno cambiante, y pese a ello, requirió organizarse con supuestos vigentes y válidos en un momento dado del pasado para aumentar su eficiencia al establecer reglas fijas en términos de procesos, planes, políticas, entre otros. Pese a ello, regularmente, la alta dirección sabe del riesgo de que lleguen a cambiar los supuestos económicos, financieros, de

mercado y tecnológicos por la dinámica económico-social en que se vive, lo que pone en riesgo la fundamentación y bases con que se desarrollaron los planes de la empresa. La gerencia que elabora una estrategia sabe que, si cambian los supuestos económicos en un plan, los ajustes deben hacerse como oportunidad, lo que no es posible sin planeación.

Los planes de estratégicos regularmente cubren periodos de cinco años, sin embargo por la dinámica económico actual, las pequeñas y medianas empresas trabajan con planes estratégicos de horizonte de tres años, que se acoplan de la siguiente forma: un semestre antes que termine el plan estratégico inicia el proceso para formular el nuevo, de forma que la transición de un plan como otro no afecte al desempeño de la empresa. Llevamos horizonte al tiempo de un plan estratégico.

Conceptualización y estrategias

MC CARTHY, J. (2006). La conceptualización del negocio es tan importante como la gerencia y su administración. De forma metafórica, la conceptualización el estrategias son cabeza y el cuerpo respectivamente.

Para seguir una metodología, primero se conceptualiza la empresa es su papel en el contexto, para después desarrollar las tácticas de actuación. En otras palabras: saber qué es la empresa y que está pasando se refiere a la conceptualización, autodefinición y comprensión de la empresa en su aquí, ahora y donde, en términos de mercado, usuarios de sus servicios, inversiones, mientras que la táctica corresponde al cómo operar de manera oportuna definiendo secuencias.

Con base a lo anterior; estrategia se define como:

“Concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes o pronosticadas de los próximos años, para fundamentar las decisiones claves de la

empresa, así como los cambios estructurales o del proceso tácticos y de operaciones”

2.2.1.6.12 Etapas del proceso de planeación

De lo anterior se desprende que la primera etapa de la planeación es la parte estratégica y el desarrollo de las políticas unificado horas de la acción de los planes tácticos y operativos de cada área.

A continuación se menciona el proceso de planeación por etapas:

PRIMERA ETAPA. Conceptualización y estrategia

SEGUNDA ETAPA. Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazos.

TERCERA ETAPA. Establecimiento de premisas.

CUARTA ETAPA. Definición de políticas generales para planes específicos del área.

QUINTA ETAPA. Planes tácticos específicos de área.

SEXTA ETAPA. Planes operativos de área

2.2.1.6.13 Desarrollo de planes tácticos

ARMSTRONG, G. (2008). La estrategia permite fundamentar, con las políticas, las decisiones tácticas de estructurales en las áreas de finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos para organizarse y actual instalar sistemas operativos que respondan a las necesidades por atender. Cada área funcional tiene diversos tipos de planes, por lo que el detalle de cada uno corresponde a técnicas específicas de producción, finanzas, mercadotecnia y factor humano. Por ejemplo en el área de finanzas se requieren estudios de cash flow, estudios de punto de equilibrio, costos y, obviamente, presupuestos.

Todos los niveles gerenciales realizan planeación de sus áreas según el plan estratégico de la empresa; también desarrollan tácticas para transitar de un nivel de operación a otro.

En los planes se debe plasmar:

- La definición de las metas
- Los tiempos para realizar las metas
- Los recursos involucrados
- El formato modelo homogéneo para formular los, y generar la alineación de los elementos de la planeación.
- La definición de las autoridades responsables de su elaboración, aprobación y difusión.

2.2.1.6.14 Herramientas de la planeación

MC DANIEL, C. (2006). Las herramientas de la planeación de instrumentos gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerenciales para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de sus acciones dentro de la empresa. A continuación se definen los elementos y tipos de planes a manera de herramientas.

Estrategia

El plan central es el estratégico. Hay autores que considera que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.

Estrategia viene del término estrategia, que tiene su origen en el lenguaje militar. En tiempos de guerra se requiere calcular toda las acciones y al mismo tiempo el despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

Políticas

Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se definen como “**guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección**”. Tienen como finalidad unificar los criterios para el desarrollo de otros instrumentos de planeación derivados del marco rector, y para orientar las decisiones de los mandos medios gerenciales hacia los objetivos estratégicos. En otras palabras, las políticas son los puntos más finos para concentrarse en acción directiva gerencial.

En el caso de las empresas que operan en territorios amplios, las políticas desempeñan un papel fundamental para interpretar la estrategia, pues los gerentes regionales no están en contacto directo con la gerencia central, y sus únicas herramientas o del plan estratégico, las políticas de los marcos normativos de las áreas funcionales expresadas en documentos y manuales.

Principio gerencial sobre políticas

- Las buenas políticas deben ser amplias y no deben requerir interpretaciones complejas
- Las políticas son fundamentales para la correcta gerencia de la empresa
- Las políticas son guías gerenciales no planes rígidos administrativos

Políticas de mercadotecnia

- Vender variedad de tipos, tamaños y calidades de productos
- Distribuirlos en sólo determinada área del segmento en que opera la empresa
- Mantener una política de precios, comisiones y gastos por operación comercial, sujetos a un presupuesto.
- Hacer publicidad exclusivamente en medios masivos, sin contenidos tendenciosos, engañosos o que atenten contra la moralidad de los clientes

Políticas de operaciones

- La ubicación de las plantas de la empresa debe establecerse en poblaciones medianas o pequeñas que cuenten con instituciones de nivel superior que impartan carreras técnicas relacionadas con la tecnología de la planta.
- Automatizar los procesos productivos diseñando los flujos de producción para que no se generen cuellos de botella en las plantas y la producción este calculada en relación con el consumo, de forma que los almacenes de materia prima y producto terminado tengan inventarios mínimos, sólo para emergencias
- Sólo deben aceptarse órdenes de producción que se justifiquen económica y rentablemente, con preferencia para los distribuidores fijos de la empresa

Políticas de finanzas y compras

- Sólo aceptar proveedores que tengan la capacidad productiva para surtir la planta oportunamente y sin riesgo de desabasto; que cuenten con un capital de trabajo para soportar las políticas de pago de la empresa
- Sólo deben contratarse a tres proveedores por producto que requiera la empresa, y todos debe surtir sus insumos con características 100% homogéneas para ofrecer a los clientes productos como una calidad homogénea.
- Todo pedido requiere 50 % de anticipo, especificaciones claras de requisitos de producción y sólo entregar la mercancía del pedido, previo pago del 100 %
- Todos los proveedores de la planta requieren estar certificados por las normas nacionales e internacionales, según el caso, ecológicas y de responsabilidad social

Políticas de factor humano

- Todos los puestos directivos requiere ser ocupados por profesionales del área, egresados de universidades y tecnológicos de reconocido prestigio
- No debe generarse ninguna norma de reclutamiento de personal discriminatoria en razón de raza, religión, orientación sexual, estado civil, entre otras.

Normas

Las normas son:

Reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto

Mientras que las políticas son de carácter cualitativo, las normas son específicas, cuantitativas e inflexibles, de ahí que estén más orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.

En el área de recursos humanos operan bandas políticas: por ejemplo, la empresa requiere que el personal propuesto determinado tenía un edad entre 25 y 35 años.

Normas de calidad

En materia de calidad, las normas son ***“el conjunto de requisitos que deben tener los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes externos o internos para satisfacer sus necesidades”***.

No deben variar porque el cliente se quejara de que no existe calidad homogénea

Existen marcos legales obligatorios de normas que deben cumplir las empresas para operar y comercializar sus productos. En este marco legal se encuentra en las Normas Oficiales. Cada país tiene sus propias regulaciones para cada rama de actividad económica. También existen normas internacionales conocidas como ISO (que significa *International Estándar Organization*), que regulan diversas actividades y funciones empresariales.

Procedimientos

Los procedimientos son:

Planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresar la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse, tanto en las fases intermedias como en el proceso completo, para alcanzar su objetivo y función.

Todas las áreas funcionales de la empresa requieren procedimientos para operar sus actividades. En el área contable financiera existen los procedimientos de registros de las operaciones, organizados y especificados en manuales publicados por la empresa, regularmente. Asimismo todas las áreas básicas de la empresa cuentan con sus propios procedimientos.

En el área de mercadotecnia y ventas, los procedimientos para atender a un cliente, levantar pedidos, cotizarlos, entre otros, están definidos y, en muchos casos expresados en los manuales de operación. Obviamente, en el área de producción son precisos los procesos y están sujetos a normatividad de calidad, costos de producción, presupuestos, tiempos de entrega.

Por último, el área de personal cuenta también con procedimientos de selección, contratación, pago de nómina y prestaciones.

Existe una serie de reglas que deben seguirse para regular los procedimientos, sobre todo en razón de que algunos llegan a transitar y operarse en varias áreas de la empresa; estas son:

- Los procedimientos debe expresarse gráficamente, acompañados por pequeñas descripciones de la operación, el tiempo y las normas por seguir, en términos de calidad, costo y tiempo.
- Los procedimientos deben ser periódicamente actualizados en razón de los posibles cambios en estructura departamental administrativa, y la forma en que la tecnología haya afectado las operaciones

- Los procedimientos deben evitar la duplicidad de operaciones y realizarse dentro de los estándares de productividad que determine la empresa, cuidando los costos de operación

Programas

Los programas, como herramientas de planeación, se dividen en dos grandes ramas: de informática y operación administrativa, ambas muy importantes para la gestión actual de los negocios.

Los programas de informática son sistemas operativos que permiten el procesamiento de la información dentro de parámetros establecidos por algoritmos para una función determinada.

Gracias a la programación informática, todas las áreas de las empresas cuentan con software especializado para atender la venta de sus productos, administración de inventarios, contabilización de operaciones, compras sistematizadas y automatizadas, y operaciones con proveedores. Los sistemas de códigos de barras, junto con otras herramientas, establecen redes de internet que permiten que todas las funciones administrativas se realicen mediante el mismo programa, e incluso algunos elementos del sistema se comparten con proveedores y clientes.

Los programas administrativos permiten la operación de la empresa, emergen de los planes de estratégicos y sus objetivos de largo plazo contemplan políticas, procedimientos reglas, asignaciones de funciones y recursos por emplear.

Así, definimos la programación administrativa como “planes cronológicos derivados de la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos concretos, con fechas preestablecidas para el inicio, etapas de desarrollo y terminación; por tanto, son únicos”. Cada vez que la empresa requiere establecer un programa, los elabora específicamente a la medida, definiendo claramente sus objetivos; las responsabilidades gerenciales de quienes los aplicarán; las fechas; los

recursos económicos, humanos y técnicos requeridos, así como las fechas de inicio y terminación.

Los programas gerenciales que implique en grandes cambios de los paradigmas administrativos de la empresa siguen los siguientes lineamientos:

- Todo programa debe contar tanto con la aprobación de la alta dirección como del área financiera, así como de las áreas que intervienen en el
- Todo programa debe lanzarse en el momento oportuno, cuando asistan condiciones político-administrativas en la empresa que faciliten la sensibilidad y aceptación de los involucrados
- El lanzamiento de un programa debe contar con el apoyo pleno y evidente de la alta gerencia General para lograr su éxito, y por tanto debe presentarse formalmente por la misma a todas las áreas involucradas, directa o indirectamente.

Programas operativos de área

Por lo regular, las empresas establecen programas anuales para consolidar su funcionamiento en cada área. En producción se establecen programas de mantenimiento. En el área de capacitación, periódicamente se establecen los programas según las necesidades del personal de la materia.

En el área de mercadotecnia se establecen los programas de publicidad o de promociones de productos nuevos, o de ofertas anuales de productos. En el área financiera existen varias herramientas de programación, como presupuestos, flujo de efectivos y planes de negocios entre otros.

Presupuestos. Conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), por lo común de un año.

Además de los presupuestos, las empresas establecen programas de flujo de efectivo denominados cash flow para conocer y determinar necesidades financieras en la operación o determinar los excedentes, además de fijar normas para su inversión o resguardo. Son fundamentales para la planeación y el desarrollo de proyectos y nuevos negocios.

Planes de negocios integrales

Para poner en marcha el proyecto de desarrollo de una micro, pequeña o mediana empresa, se requiere integrar en un solo documento económico-financiero toda la información necesaria para valorar la y administrarla, así como establecer el plan estratégico y los parámetros generales de inversión y rendimiento. Este documento se elabora después de los estudios de factibilidad que determinan la viabilidad del negocio, o con la técnica de proyectos.

KOTLER, P. (2008). Manifiesta que un buen plan de negocios establece un mapa de rutas que debe seguir el empresario por medio de un laberinto de alternativas y decisiones que requiere tomar para no caer en callejones sin salida; su fin de simplificar y presentar, en forma general, el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta el contexto económico social en que opera. Así, la principal ventaja de un plan de negocios es facilitar la interpretación de las distintas circunstancias que se presentan al administrar y gerenciar la empresa.

El plan de negocios incluye:

- Definición del negocio
- Análisis estratégico
- Descripción de procesos de producción de bienes y/o servicios, y sus costos de operación
- Análisis de mercado
- Análisis de canales de distribución
- Análisis económico-financiero
 - Monto de inversión
 - Análisis de rentabilidad
 - Proyección de ventas

- Punto de equilibrio
- Presupuestos
- Flujo de fondos
- Estados financieros proyectados

Presupuesto

El presupuesto es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un período, por lo General en forma anual. Se calcula con base en las metas y objetivos por alcanzar conforme el plan rector y las necesidades de cada área para su operación anual. El presupuesto en ocasiones abarca periodos mayores, sin embargo, hay instrumentos financieros que permiten calcular el cash flow y los estados de origen y aplicación de recursos. El presupuesto debe estar perfectamente conectado con el plan de desarrollo para que atienda las necesidades económicas de las áreas en el momento en que se requiere. El presupuesto está acompañado de políticas del área financiera.

Proyectos

Los proyectos son estudios de viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. Las empresas de demás organizaciones públicas continuamente hacen proyectos de inversión para nuevos negocios, ampliaciones, reestructuraciones, modernización o de unidades nuevas de negocios, de ahí que la gerencia deba desarrollarlos con equipos de expertos internos de las diferentes áreas involucradas, para facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de programas de operación económico-financiera: presupuestos, flujo de efectivo, planes de negocios.

Proyecto se define como:

La disposición para la ejecución de un aspecto importante, que implica notar y extender todas de constancias principales que deben concurrir para su logro.

Proyecto es, según el Project Management Institute:

Actividad temporal que se lleva a cabo para crear un producto servicio o un nuevo negocio.

Los proyectos son tan importantes hoy en día porque la vida de los negocios y de los productos es cada vez más corta. Sin embargo, gracias a la técnica de proyectos, la experiencia permite que la curva de aprendizaje (tiempo que tarda más personas en aprender un nuevo proceso) tenga menor duración.

FODA

Una herramienta fundamental para la planeación estratégica es del análisis FODA que utiliza la matriz SWOT; Strengths (fuerzas), Weaknesses (debilidades), Opportunitties (oportunidades), Threats (amenaza). En español, FODA es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas (f) generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades (d) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, el así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, y social, tecnológico y las circunstancias políticas, representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En realidad es posible ver una amenaza como oportunidad, según la perspectiva que se tenga para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es la misma para todos los competidores, ya que el primero que actuó de avanza; por ejemplo, en una crisis económica que afecta a todas las empresas, la reestructuración de la organización a veces representa una oportunidad para optimizar los recursos.

FODA es un método para evaluar fuerzas de oportunidades, debilidades y amenazas.

Evaluación interna

Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar.

Las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa (del entorno)

Las oportunidades son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

Las amenazas son factores que afectan el desarrollo de la estrategia o de la competencia de la empresa, como una crisis económica o política.

La matriz FODA

Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales

Cuadro No. 2

Análisis FODA

<p>FACTORES</p> <p>FACTORES</p>	<p>FUERZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patentes • Marcas registradas • Relaciones con proveedores de origen • Clientes cautivos • Imagen de la organización • Base de datos de clientes exclusivos • Experiencia de comercialización 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco capital • Procesos productivos lentos • Personal viciado • Falta de liderazgo • Productos de bajo rendimiento • Sindicato combativo • Baja productividad • Calidad relativa • Costo de producción alto • Baja cultura de servicio
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico de la región • Facilidades importación de insumos y productos • Tratados de libre comercio 	<p>ESTRATEGIA (FO) maxi-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia más exitosa • Potencializar las fuerzas aprovechando las oportunidades 	<p>ESTRATEGIA (DO) mini-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las oportunidades
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva tecnología • Cambios económicos a corto plazo • Facilidades de importación de insumos y productos • Tratados de libre comercio 	<p>ESTRATEGIA (FA) maxi-mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar fortalezas para enfrentar amenazas 	<p>ESTRATEGIA (DA) mini-mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir al mismo tanto debilidades, minas

Fuente: Cámara de Industrias de Chimborazo

Realizado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Estrategia maxi-maxi. Corresponde a las máximas fuerzas y más y más oportunidades, cuando es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas estratégicas con estos dos elementos.

Estrategia maxi-mini. Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para provechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se saca provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente impacte menos.

Estrategia mini-maxi. Corresponde la búsqueda de tácticas para disminuir las debilidades y maximizar las oportunidades. En esta situación, la empresa desarrolla programas para disminuir sus debilidades de aprovechar las oportunidades.

Estrategia mini-mini. Corresponde a debilidades, amenazas. Esta situación se debe obtener algunas tácticas defensivas y marcar como próspera la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus defectos durante el periodo.

2.2.2 Gestión Comercial

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006). En su obra "Estrategias de distribución comercial" consideran que el CRM son las siglas de "Customer Relationship Management", es decir, gestión de las relaciones con el cliente. **CRM es una herramienta tecnológica que nos ayuda a saber qué quiere y cómo nos necesita nuestro cliente, cómo mejorar toda nuestra actividad comercial.** Inicialmente era un desarrollo interno para automatizar las fuerzas de ventas, pero la posibilidad de usarlo desde Internet permite disponerlo como un medio de contacto directo con el cliente.

Ofrece 3 tipos de CRM:

- **CRM para equipos de ventas**, con gestión de los costes de las ventas y las campañas
- **CRM para entidades sociales**, con opciones especiales para la abogacía
- **CRM para la promoción de servicios y productos**, con opciones para el control estadístico de las acciones que se realizan sobre una web

Se puede discutir si el CRM debe estar del lado del ERP o de la web, pero lo que está claro es que una web ya es una herramienta CRM, básica, pero en sí una herramienta que bien aprovechada ayuda a conectar con los clientes. En general las empresas que se dedican a algún tipo de producción o de fabricación deben basar su gestión en un ERP pues es la única manera de manejar todos los recursos (gestión, fabricación, stocks, finanzas, personal, compras, clientes, etc.) al mismo tiempo. En este caso su ERP es muy posible que disponga de un módulo CRM, módulo al que se debe poder acceder desde Internet. Innodus ofrece el desarrollo de pasarelas de datos para adaptar nuestras web con los ERP de sus clientes.

En cualquier caso, aún sin disponer de una herramienta CRM completa y adaptada a su tipo de negocio, una web dinámica basada en un buen gestor de contenidos debe facilitar la conexión con los clientes con elementos como:

- Gestión sencilla de la información de clientes, agentes comerciales y distribuidores, todos registrados en la web, para saber quién usa más y mejor nuestros recursos
- Listado de productos con una gestión ágil de actualización de datos, altas y bajas, para que nuestros clientes y agentes dispongan siempre de la información más actualizada, algo que los catálogos en papel nunca podrán ofrecer
- Formularios de contacto muy diversificados tanto para clientes como para vendedores, así ya no perdemos el tiempo al teléfono o contestando emails y la información entra y sale mejor canalizada y siempre registrada

- Históricos y estadísticas de todos los contactos realizados a través de la web, resultados que nos sirven para valorar qué está sucediendo y qué nos da mejores resultados
- Sistemas automatizados de envío de emails, para dar aviso de cualquier campaña, noticia o movimiento de nuestra compañía
- Sistema jerarquizado de proyectos, de forma que involucremos a empleados y clientes en el seguimiento de los temas, y para que cualquier comentario quede recogido, una web que no es solo para leer, sino que es para escribir, para intercambiar información y para comprometerse
- Facilitar la suscripción a noticias, proyectos, fichas, foros de conversación, dando a nuestros clientes facilidades para que puedan seguir los temas comunes sin sentirse obligados a tener memoria de elefante
- Agendas comunes para facilitar la interrelación entre empleados y clientes, y el seguimiento de eventos relacionados con nuestro negocio
- Estructura de datos y páginas que facilite la indexación automática en buscadores, para que todo el mundo nos encuentre más rápidamente

Para valorar correctamente el peso que tiene una web para una empresa hay que valorar **qué peso tiene la web para mejorar las posibilidades de negocio**. En este sentido lo que la mayoría de las empresas no han percibido, a pesar de los seminarios sobre Internet a los que acuden muchos directivos, es que una web es un medio de contacto con el cliente, y que cualquier web, incluso las malas, son una herramienta CRM. Es posible que esto solo lo pueda valorar una empresa que ya lleve su gestión con un sistema ERP, son visiones que van cogidas de la mano.

El cliente

El cliente de todos los tiempos es un avieso filósofo que duda de los conocimientos a priori, es decir, de las afirmaciones que hace un vendedor sobre el producto o servicio. Para emitir un juicio sobre el objeto necesita experimentarlo.

Pero resulta que la experimentación suele ser posterior a la compra, especialmente en servicios. De manera que el comprador necesita recopilar información diversa para elegir.

Uno de los cauces por donde le va a llegar la información es la publicidad. Las campañas de comunicación de las empresas pretenden posicionarse en la mente del consumidor, esto es, que el cliente piense en ellos como máximo representante de una cualidad determinada: el más barato, el más nuevo, el más popular o el más caro son tipos de estrategia posibles entre muchas otras.

Durante las últimas décadas esto funcionó. Ahora el comprador, que ya comprende cómo se le intenta influir, se ha vuelto aún más profesional. De manera que el marketing ha dado otra vuelta de rosca y habla de marketing de experiencias.

2.2.3 Modelo de Gestión Comercial

Kotler Phillip (2001) redacta que “El Liderazgo es diferente de la gestión, son dos sistemas de acción distintos y complementarios. El verdadero desafío es combinar una gestión fuerte con un liderazgo firme y usar cada uno para equilibrar al otro. La Gestión se encarga de enfrentar la complejidad, los procesos, la buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a dimensiones clave, como la calidad y la rentabilidad de los productos y o servicios.

El liderazgo se encarga de enfrentar el cambio, movilizar personas, mas cambio requieren siempre de más liderazgo”. JOHN P KOTTER (2001).

Áreas de desarrollo

1.- Enfoque estratégico comercial

- a) Estrategias de segmentación de mercados, clientes, productos
- b) Construcción de herramientas de Gestión estratégica

2.- La gestión del proceso comercial

- a) Modelo propio de sondeo a usuarios y determinación de necesidades
- b) Técnicas de negociación
- c) Estrategias de fidelización de clientes
- d) estrategias de servicios a clientes

2.2.4 Propósitos del modelo de Gestión Comercial

Kotler Phillip (2001), afirma que construir un modelo de cada empresa para gestionar el proceso comercial; definir el estilo gerencial y de liderazgo de las personas y equipo dentro de un enfoque de trabajo en equipo de tal manera que la empresa proyecte identidad única y diferenciada en el mercado.

- Definir el enfoque estratégico comercial y la propuesta de valor para los mercados y clientes.
- Estructurar la logística comercial de segmentos, nichos, zonas, herramientas de gestión e instrumentos de medición.
- Definir perfiles de cargos comerciales y desarrollar las competencias de liderazgo coaching de gerentes, directores y comerciantes.

2.2.3. Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. SALLENAVE, A. (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No

es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Macías J. (2003). La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el

establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

2.2.3.1. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizaciones, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

Mintzberg, H (1999) en su obra "El proceso estratégico" considera que la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

2.2.3.2. Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

2.2.3.2.1 Orígenes de las Estrategias

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006). Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca

alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento.

La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

2.2.3.3. Sistemas de Estrategias

VÁZQUEZ, R. (2006). La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sub estrategias. Todas las estrategias deben dividirse en sub estrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción

social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La Empresa En El Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por

escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

Ansoff, H. (1996) aporta que el examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el ámbito empresarial interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como, en la organización están disponiendo de

sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

2.3. Hipótesis Descriptiva Cuantitativa

El 50% de los socios se encuentra satisfechos con los servicios que oferta la Cámara de Industrias de Chimborazo.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Descriptiva:

Este trabajo se utilizó la investigación de tipo descriptiva; esta metodología se adapta a la investigación porque se cuenta con estadísticas reales del comportamiento de los socios de la Cámara de Industrias. Adicionalmente se identificaron causas de la situación actual de la disminución de socios con una población de 25 socios; por tal razón el trabajo fue basado en la experiencia que se tiene en el sector, ya que la mejor manera de medir la realidad es a través del análisis de los datos, que efectuándolo correctamente y basándose en hechos describe de manera fiel la realidad.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se establece mediante el número de asociados de la cámara de industrias de Riobamba en el número de 25 socios, de los cuales se extrae la muestra mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z= 1.96 para el 95 % de confianza por tablas

p= probabilidad de que ocurra (0.5)

q= probabilidad de que no ocurra (0.5)

E= error (5 %)

N= población

$$n = \frac{3.85 * 0.5 * 0.5 * 672}{24.18 + 3.85 * 0.5 * 0.5}$$

n= 25

3.4 MÈTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

El método utilizado en el proceso investigativo fue el Científico, mediante la revisión bibliográfica conocer los procesos idóneos que permitieron establecer la relación entre las variables en estudio. También se utilizó el método Inductivo al analizar las causas de la falta de motivación de los usuarios por utilizar los servicios que oferta la Cámara de Industrias y establecer la regla que a más gestión comercial realice la empresa mayor posicionamiento en el mercado logrará y el método deductivo al analizar los resultados de las encuestas que permitieron establecer la causa efecto del fenómeno investigado y cumplir los objetivos de la investigación.

Las técnicas e instrumentos de investigación fueron las siguientes:

Técnica de entrevista:

Reunión primaria entre los investigadores y los directivos de la Cámara de Industrias.

Técnica de encuesta:

Aplicada a los socios de la Cámara de Industrias para medir el grado de posicionamiento de la empresa.

Técnica de muestreo:

Esta técnica se aplicó a los socios de la Cámara de Industrias para seleccionar la muestra a la que se aplicó la encuesta.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario de entrevista:

Se aplicó a los funcionarios de la Cámara de Industrias de Chimborazo mediante interrogantes que no guían las respuestas, sino que permiten expresar al entrevistado sus puntos de vista.

Cuestionario de encuesta:

Instrumento con preguntas cerradas de opción múltiple para recoger las ideas que los encuestados tienen sobre el tema en estudio.

Instrumento de la Técnica de muestreo: Mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos, se recogió la información misma que fue limpiada es decir eliminados los datos confusos o las respuestas múltiples en la misma pregunta, tabulada y graficada con la ayuda del estadígrafo de Microsoft Excel y finalmente analizada.

ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO

ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA CAMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO

1. ¿La cámara de Industrias de Chimborazo cuenta con un modelo de gestión comercial de los servicios que oferta?

No cuenta con un plan de gestión comercial ya que se ha mantenido empíricamente y esto ha sido uno de los problemas principales en su posicionamiento.

2. ¿Cuál es el principal beneficio que oferta la Cámara a sus socios?

La Cámara a la vez que asocia las empresas y microempresas les ofrece el servicio de asesoramiento a nivel empresarial gerencial contable lo que es atractivo para los empresarios.

También se ofertan, seminarios y conferencias gratuitas

Los socios pueden realizar una red de negocios mediante la cámara conjuntamente con una agenda establecida para las reuniones programadas y poder realizar los convenios y beneficios mutuos entre los socios.

3. ¿La cámara de Industrias de Chimborazo ha posicionado su marca en la provincia?

La Cámara tiene varias décadas de existencia y contamos con un 35 % de las pequeñas y medianas empresas.

4. ¿Cuál cree que es o son las causas para que la Cámara de Industrias no capte más socios?

El principal ha sido no darse a conocer no desarrollar estrategias de marketing correctamente.

5. ¿Entonces cree que es necesario implantar un modelo de Gestión Comercial en la Cámara de Industrias de Chimborazo?

Nuestra función como directivos es promover y socializar los beneficios que oferta la cámara de Industrias, y si es necesario implementar este proceso así lo haremos.

6. Las alianzas realizadas directamente con las empresas que requieren capacitación de sus funcionarios, ¿permite mejorar la productividad de los pequeños y medianos empresarios?

Cuenta con una Unidad Técnica capacitada en Elaboración de Proyectos y Logística en Seminarios y/o conferencias

Brinda asesoría en cuanto a créditos, microcréditos y todo tipo de decisiones financieras que desean adoptar, con el fin de que tomen la mejor decisión y mantenerlos bien asesorados.

Realiza acuerdos empresariales con otras empresas públicas y/o privadas que requieren capacitación.

7: Puesto en marcha el modelo de gestión comercial en la cámara de industrias ¿Cree Ud. que la Cámara captará más socios?

Con el modelo realizado y las estrategias tanto comerciales y de marketing se lograra captar más socios porque la cámara se dará a conocer en la ciudad y la provincia llamando la atención de los sectores productivos industriales y artesanales dejándoles saber que tienen un respaldo y apoyo para fortalecer su empresa o microempresa.

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA CAMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO

1. ¿Está usted satisfecho con la imagen que tiene la cámara de Industrias en Chimborazo?

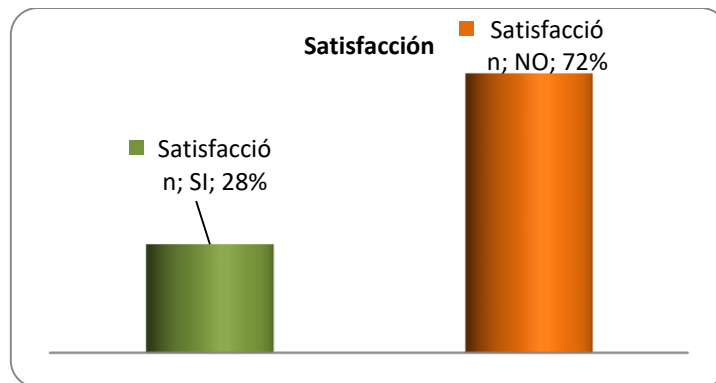
Cuadro No. 3

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	28 %
NO	18	72 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 1



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

En la pregunta formulada a los encuestados la mayor parte de ellos no cree que la imagen proyectada por la Cámara de Industrias de Chimborazo sea la más adecuada. Es necesario buscar estrategias para mejorar su posicionamiento.

2. ¿Existe satisfacción por los servicios que presta a los socios la Cámara de Industrias de Chimborazo?

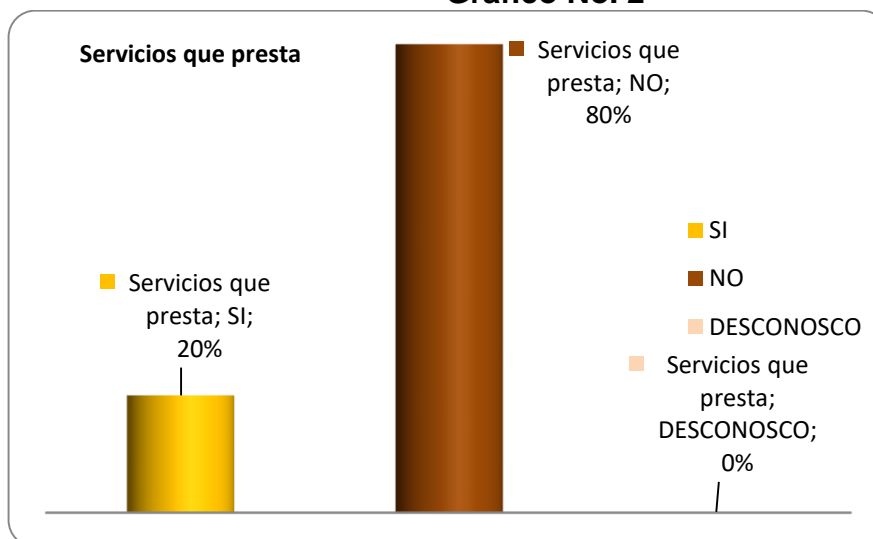
Cuadro No. 4

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	5	20 %
NO	20	80 %
DESCONOSCO	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 2



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

Al preguntarles a los socios si están satisfechos con los servicios que presta la cámara de Industrias, casi la totalidad manifiesta que no lo está. Los planes de gestión se miden por la satisfacción del usuario, es necesario motivar a los socios a conocer más de la institución.

3. ¿Cree que los directivos de la Cámara conocen si los usuarios están satisfechos con los beneficios que reciben?

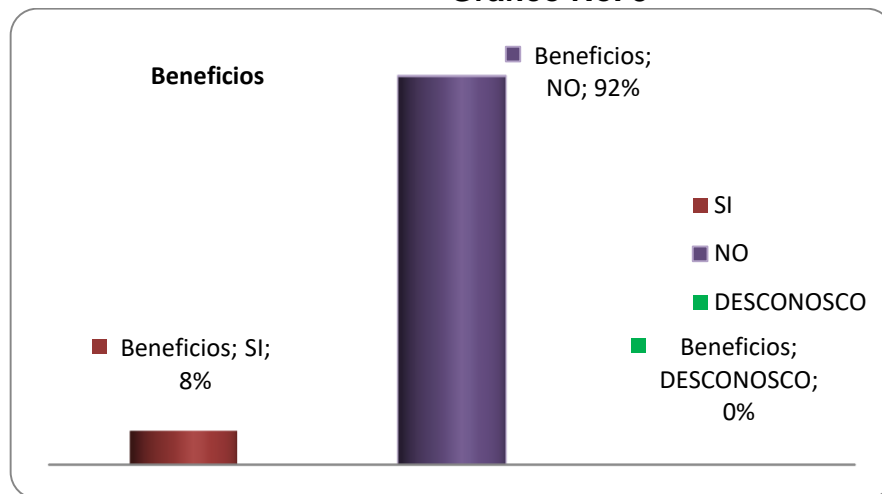
Cuadro No. 5

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	8 %
NO	23	92 %
DESCONOSCO	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 3



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los encuestados manifiesta que los directivos desconocen su insatisfacción por los servicios que brinda la Cámara de Industrias. Es necesario más acercamiento o buscar un canal de comunicación con los socios para que expongan sus inquietudes.

4. ¿Qué actividades deben realizar los directivos de la Cámara para atraer más socios?

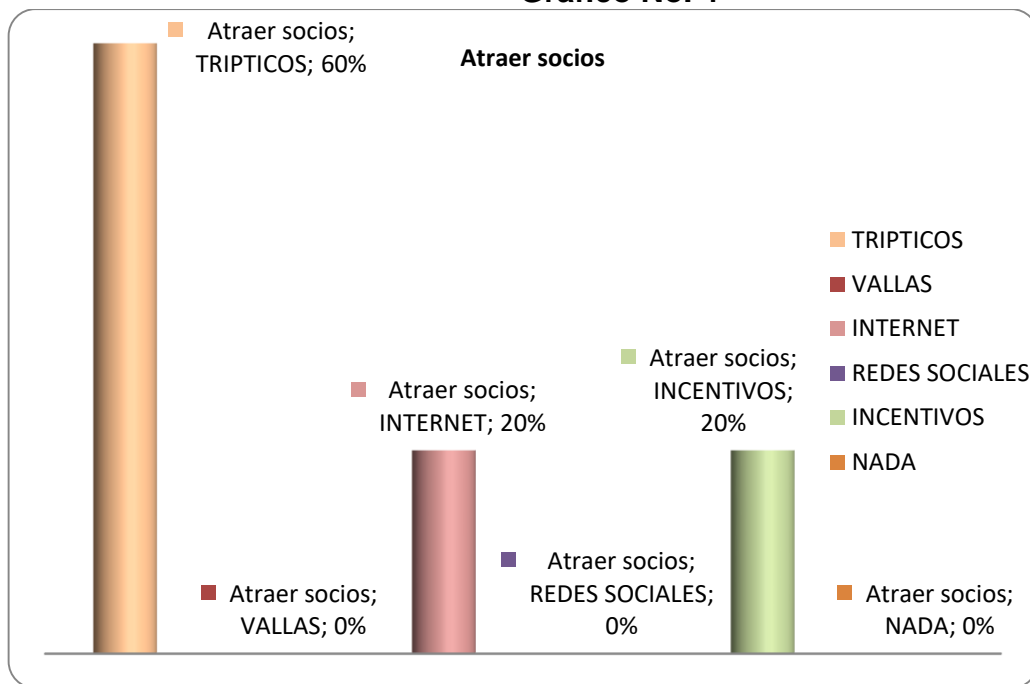
Cuadro No. 6

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
TRIPTICOS	15	60 %
VALLAS	0	0 %
INTERNET	5	20 %
REDES SOCIALES	0	0 %
INCENTIVOS	5	20 %
NADA	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 4



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

En la pregunta destinada a conocer que tipo de publicidad se debe realizar para posicionar la cámara de Industrias, más de la mitad de los socios afirman que se debe entregar trípticos, un pequeño grupo manifiesta que se debe usar el internet y otro grupo coincide en que se debe incentivar al usuario.

5. ¿Existe la comunicación entre la Cámara y los socios?

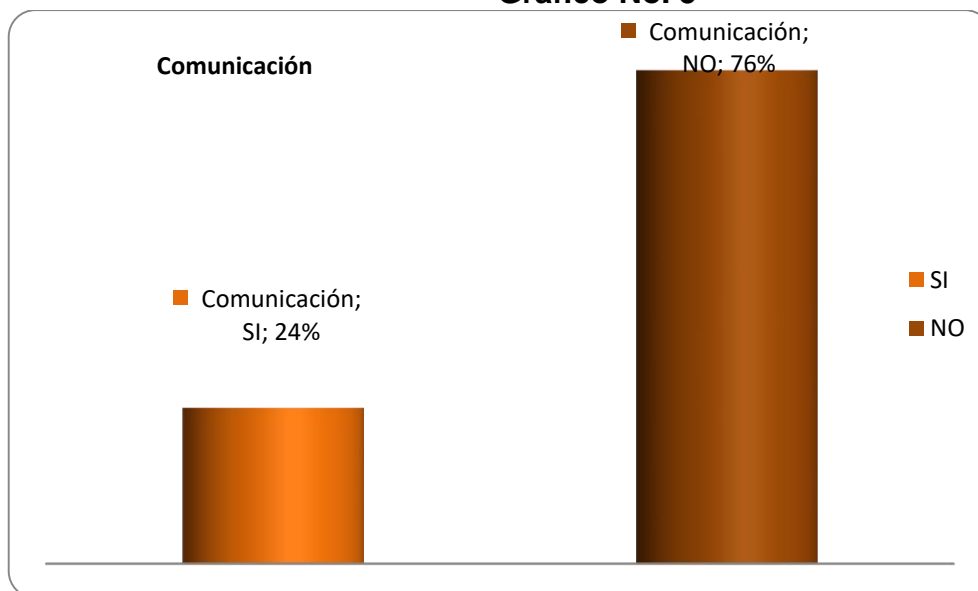
Cuadro No. 7

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	6	24 %
NO	19	76 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

El 76% de los socios afirman que no existe la comunicación adecuada entre la Cámara de Industrias y ellos para conocer los beneficios que esta brinda para mejorar la productividad, como capacitación y asesoramiento productivo.

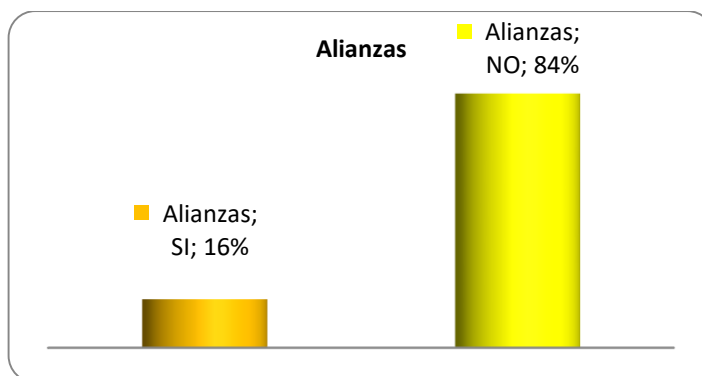
6. Las alianzas realizadas directamente con las empresas que requieren capacitación de sus funcionarios, permite mejorar la productividad de los pequeños y medianos empresarios.

Cuadro No. 8

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	16 %
NO	21	84 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios
Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 6



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios
Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

Más de la mitad de los encuestados afirman que la productividad de las empresas depende mucho de las alianzas que realice la cámara con ellos para capacitarles. El trabajo que debe desarrollar la Cámara de industrias es arduo porque debe satisfacer las necesidades de todos sus usuarios. Se debe buscar el canal adecuado para llegar a ellos.

7. ¿Es necesario que la Cámara implemente estrategias de Marketing para socializar los servicios que oferta?

Cuadro No. 9

INDICADOR	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	25	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

INTERPRETACIÓN

La totalidad de los encuestados coinciden en manifestar que es necesario que se implementen estrategias de marketing en la cámara de Industrias para socializar todos sus beneficios a los usuarios. El marketing es el principal medio de difusión de una marca o producto.

Cuadro No. 10
ANÁLISIS GENERAL

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Está usted satisfecho con la imagen que tiene la cámara de Industrias en Chimborazo?	28 %	72 %
2	¿Existe satisfacción por los servicios que presta a los usuarios la Cámara de Industrias de Chimborazo?	20 %	80 %
3	¿Cree que los directivos de la Cámara conocen si los usuarios están satisfechos con los beneficios que reciben?	8 %	92 %
4	¿Qué actividades deben realizar los directivos de la Cámara para atraer más socios?	NA	NA
5	¿Existe la comunicación entre la Cámara y los socios?	24 %	76 %
6	Las alianzas realizadas directamente con las empresas que requieren capacitación de sus funcionarios, permite mejorar la productividad de los pequeños y medianos empresarios.	16 %	84 %
7	6. ¿Es necesario que la Cámara implemente estrategias de Marketing para socializar los servicios que oferta?	100%	0%
	TOTAL	32.6%	80.6%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios
Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Interpretación:

El 80.6 % manifiesta insatisfacción por las políticas de mercadeo de la Cámara de Industrias de Chimborazo y por la baja calidad de atención acercamiento al usuario. Por lo cual es necesario fortalecer dentro del modelo de gestión comercial las estrategias de marketing dados los resultados arrojados existe gran insatisfacción con la forma de comercializar a la cámara y sus planes para atraer más socios lo cual se debe corregir mediante las estrategias y las propuestas a realizar.

3.6. Comprobación de Hipótesis

Realizado el trabajo de campo no podemos respaldar la hipótesis descriptiva cuantitativa por cuanto se evidencia que con los resultados obtenidos el 80.6% de los socios de la cámara de industrias de Chimborazo no se encuentran satisfechos.

CAPÍTULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA CAMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO

Según el decreto supremo #51 de 20 de Agosto de 1936, constitúyase en el cantón Riobamba, La Cámara de Industrias de Chimborazo es una entidad gremial sin fines de lucro, que tiene personería jurídica propia, y que se rige con sujeción a la Ley de la materia y por los presentes Estatutos. Está situada en las calles 5 de Junio entre Primera Constituyente y 10 de Agosto, altos de la Mutualista Pichincha. El fortalecimiento del sector industrial y productivo en todos sus niveles y dimensiones; así como propender el mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros y de la sociedad en general; promoviendo la concertación y diálogo permanente entre los sectores gubernamental, laboral, académico, empresarial y de producción.

Los principios que rigen la actividad de la entidad gremial son:

- El respeto a la dignidad humana y al derecho de las personas a su bienestar moral, material y las garantías constitucionales.
- El respeto de los derechos humanos y la libertad en todas sus manifestaciones.
- Asesorar un sistema que garantice el régimen democrático, la libre empresa, la propiedad privada y la libertad de trabajo, industrial y sector productivo.

4.1.2 MISIÓN

La Cámara de Industrias de Chimborazo representa y sirve a los intereses del sector industrial, mediante la participación activa en todas las instancias de la sociedad y satisfaciendo las necesidades de servicios e información de los emprendedores agremiados, para impulsar una mayor eficiencia y alta productividad, en función a la variación del entorno y proponiendo a la competitividad.

4.1.3 VISIÓN

Ser líderes gremiales que, con sus acciones y puntos de vista, permitan al sector productivo redefinir el rol que desempeña dentro de la sociedad civil organizada y, de ese modo, constituirse en el soporte del desarrollo sustentable de la provincia de Chimborazo.

4.1.4 ANALISIS FODA

INTERNO

FORTALEZAS:

F1: La Cámara cuenta con una Unidad Técnica diseñada para la elaboración de Proyectos y Logística en Seminarios y/o conferencias.

F2: La cámara cuenta con el respaldo de la Federación de Cámaras del Ecuador y con las distintas Cámaras del país.

F3: La Cámara es la más antigua del país con 75 años con más antigüedad que las de Quito, Guayaquil y Cuenca.

F4: La Cámara cuenta con alianzas estratégicas con el MIPRO, MIES, Espoch, Unach, y el Concejo Provincial.

DEBILIDADES:

D1: No cuenta con un modelo de gestión comercial.

D2: Se debe implementar una persona dedicada exclusivamente a la contabilidad.

D3: Debe evitarse retrasos en deudas realizando una planificación de cuentas.

D4: Se debe implementar una agenda ordenada de conferencias para evitar conglomeraciones.

EXTERNO

OPORTUNIDADES:

O1: Búsqueda de nuevos clientes en zonas rurales de la ciudad.

O2: El uso de las redes sociales como apoyo de marketing en los seminarios.

O3: Los clientes buscan calidad en los seminarios y que cumplan sus expectativas.

O4: Conectarse con la comunidad universitaria ofreciendo también seminarios a este sector.

AMENAZAS:

A1: La Cámara de Comercio a la vez que asocia las empresas y microempresas les ofrece el servicio de Cooperativa de ahorro y crédito algo que es atractivo para los empresarios.

A2: Existen otras entidades tanto como públicas y privadas que ofertan diferentes seminarios.

A3: No existe una gran acogida a los seminarios que ofertamos por la falta de interés en aprender.

A4: Hay una falta de apoyo de organismos gubernamentales para que se den estos seminarios de gran ayuda.

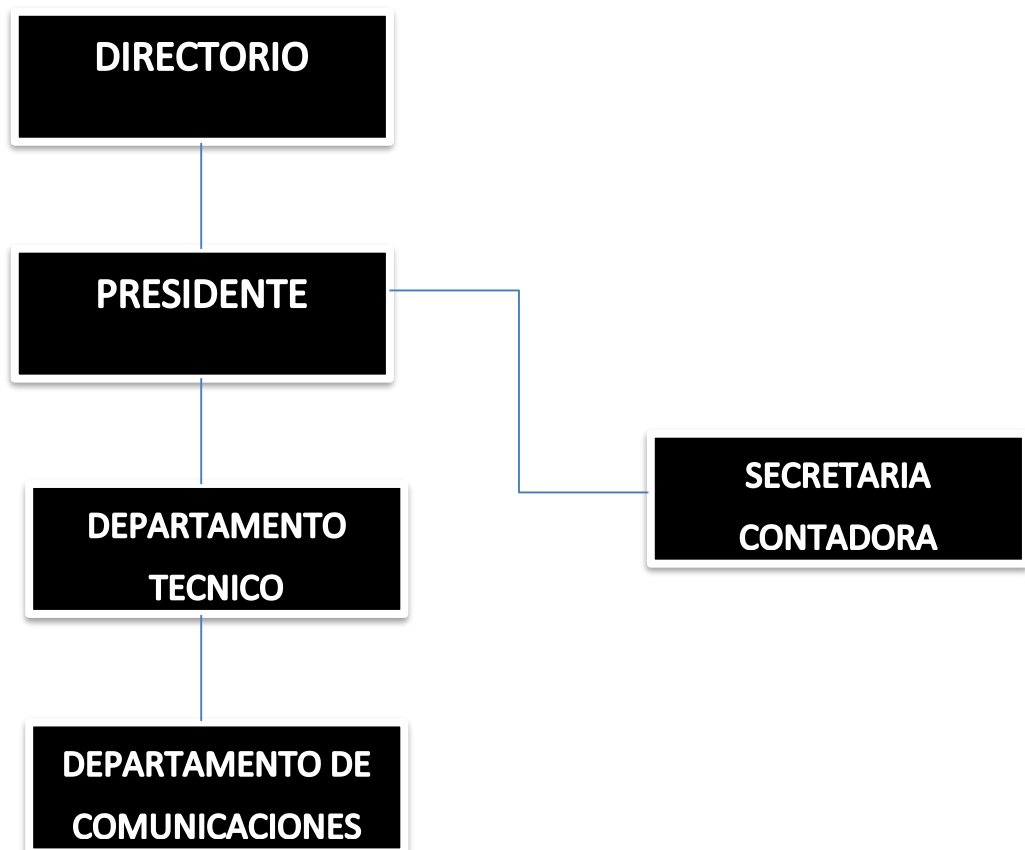
4.1.4.1 MATRIZ FODA

Cuadro No 11.

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS				DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	SUMA	PROMEDIO
FACTORES EXTERNOS											
OPORTUNIDADES	O1	3	0	0	1	5	0	0	0	9	1,13
	O2	5	0	0	1	5	0	0	3	14	1,75
	O3	3	0	0	3	5	0	0	5	16	2
	O4	3	0	0	5	5	0	0	5	18	2,25
AMENAZAS	A1	0	0	0	1	5	0	0	0	6	0,75
	A2	3	0	0	5	5	0	0	2	15	1,88
	A3	4	0	0	2	5	0	0	3	14	1,75
	A4	4	1	1	5	5	0	0	3	19	2,38
SUMA		25	1	1	23	40	0	0	21		
PROMEDIO		3,13	0,13	0,13	2,88	5	0	0	2,63		

4.1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

Gráfico No. 8.



Fuente: Cámara de Industrias de Chimborazo
 Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Directorio: Todos los socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo.

Presidente: Ing. Alex Sancho.

Secretaria y contadora: Ing. Viviana Márquez.

Departamento técnico: Ing. Verónica Rojas.

Departamento de comunicaciones: Lic. Gabriela Torres.

4.2 TÍTULO

POSICIONAMIENTO DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA QUE EXISTA MAYOR CAPTACIÓN DE SOCIOS.

4.3 DISEÑO DEL MODELO

El presente modelo tiene como fin mejorar la imagen de la Cámara de Industrias de Chimborazo, mediante la capacitación de su Recurso Humano, la promoción de sus servicios a través de estrategias de marketing. Adicionalmente se presentan actividades de orientación al cliente mediante propuestas y estrategias comerciales y de fidelización de clientes para mantener y captar nuevos socios a la Cámara de Industrias de Chimborazo.

Gráfico No.9



4.4 ESTRATEGIAS

Las estrategias que se proponen hacen uso tanto de los medios masivos y alternativos de comunicación. Puesto que los primeros son un instrumento publicitario que nos da la posibilidad de tener un contacto directo con los socios y potenciales socios, mientras que los otros nos ayudan de forma inmediata a mostrar el mensaje que se desea transmitir, que en este caso es lograr un mejor posicionamiento de imagen y servicios que oferta la Cámara de Industrias de Chimborazo.

A continuación se detallan las estrategias a seguir:

4.4.1 Estrategia No. 1

ESTRATEGIA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO AL TALENTO HUMANO

4.4.1.1. Objetivo

- Contar con talento humano capacitado e idóneo que sea la fuerza de promoción de servicios que requiere la Cámara de Industrias de Chimborazo, se encuentre al día con los constantes cambios y las nuevas tendencias del mercado y tecnología, a fin de llegar de mejor manera a los potenciales socios presentando una renovada imagen institucional a través de la satisfacción del socio a través del personal.

4.4.1.2. Responsable

Los responsables son: Presidente y el Departamento técnico.

4.4.1.3. Alcance

- Con la ejecución de esta propuesta se pretende que el personal se encuentre capacitado acerca de nuevos modelos y técnicas de venta,

trato, servicio y atención al cliente, para así lograr un cliente satisfecho con una excelente oferta de servicios por parte de la Cámara de Industrias de Chimborazo y además ir a la par con gremios similares de otras provincias.

4.4.1.4. Periodicidad

Uno trimestral.

4.4.1.5. Política de Funcionamiento

Con el fin de conservar y ganar potenciales socios la fuerza de atención al cliente de la Cámara de Industrias de Chimborazo, deberá estar debidamente capacitada, para ello se proponen los siguientes cursos que a continuación se detallan:

Curso No. 1. Curso de Coaching Personal

Cuadro No. 12

Objetivo:	Al finalizar el curso los participantes estarán en capacidad de relacionarse con su esfera personal así como con los demás, dentro del entorno que les ha desenvolverse
Titulación:	Certificado (de aprobación y asistencia cumpliendo con un 80% de asistencia y un 70% de pruebas de rendimiento de acorde al tema)
Contenido:	<p>Módulo I: Conociendo mis Emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Psiquis • El Mundo Emocional • Los Hábitos emocionales • Los Esquemas Mentales <p>Módulo II: Manejando mis Emociones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Atención • Los poderes de la Atención • La Atención y los sentidos • Cualidades de la atención en la ceremonia

	<p>Módulo III: Relacionándome con los demás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Enemigos del Amor • La Compasión • Ecuanimidad • Benevolencia • Flexibilidad • Respeto. • La Comunicación y pautas para llegar con el mensaje • La Convivencia: Cortesía, Convivencia y Concordia.
Responsable:	Presidente de la Cámara de Industrias
Duración:	30 horas
F. de inicio:	03/06/2015
F. de terminación:	06/06/2015
Horario:	De 9:00 a 14:00
Costo:	\$20 cada participante (de acuerdo al segmento generado por la Cámara de Industrias de Chimborazo)

Fuente: www.liderazgo.com.ec

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Curso No. 2. Técnicas Profesionales de Ventas

Cuadro No. 13

Objetivos:	<p>Proporcionar una visión positiva de la aplicación de técnicas de ventas para ofertar servicios que brinda la Cámara de Industrias de Chimborazo.</p> <p>Reforzar los conceptos de ventas y potencializar las habilidades propias de cada vendedor.</p>
Titulación:	Certificado (de aprobación y asistencia cumpliendo con un 80% de asistencia y un 70% de pruebas de rendimiento de acorde al tema)
Temario:	<p>Venciendo Paradigmas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis u oportunidad • Actitud mental positiva

	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas por clientes • Las 7 habilidades del Vendedor Efectivo
	<p>Conociendo y segmentando a sus clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes Actuales • Investigue su situación actual • Determine sus necesidades actuales y futuras • Conviértase en su Asesor de Negocios • Clientes Potenciales • Prospección de nuevos clientes • Como segmentarlos para ofrecer una venta más efectiva • Determine su potencialidad de ventas
	<p>Técnicas en la Venta de Productos y Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indagar necesidades del cliente • Relacionar Beneficios con necesidades • Incrementar el deseo de compra • Como manejar objeciones al producto, a los requisitos o a las formas de pago • Cierre de venta • Dramatizaciones del Servicio • Análisis de Videos de apoyo académico
Responsable:	Presidente de la Cámara de Industrias de Chimborazo
Duración:	30 horas
F. de inicio:	02/07/2015
Fecha de terminación :	05/07/2015
Horario:	De 9:00 a 14:00
Costo:	\$ 20 cada participante (de acuerdo al segmento generado por la Cámara de Industrias de Chimborazo)

Fuente: www.liderazgo.com.ec

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Curso No. 3. Calidad en el servicio al cliente

Cuadro No. 14

Objetivo:	Al finalizar el curso los participantes habrán asimilado y establecido las bases de una cultura de Servicio al cliente.
Titulación:	Certificado (de aprobación y asistencia cumpliendo con un 80% de asistencia y un 70% de pruebas de rendimiento de acorde al tema)
Contenido:	<p>Módulo 1</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificultades y Oportunidades de la Sociedad del Conocimiento (La importancia del Servicio) <p>Módulo 2</p> <ul style="list-style-type: none">• La Organización centrada en los Clientes• Clientes internos y Clientes Externos• Necesidades de los Clientes• Evaluación y Matriz de Necesidades <p>Módulo 3</p> <ul style="list-style-type: none">• Las necesidades de los Clientes como Calidad• Priorizar y jerarquizar las necesidades• Transformar las necesidades en Procesos• Contrastar la realidad de cada equipo con las necesidades <p>Módulo 4</p> <ul style="list-style-type: none">• La Comunicación con los Clientes• Estableciendo canales de comunicación con los Clientes• Desarrollo de los canales de Comunicación <p>Módulo 5</p> <ul style="list-style-type: none">• Inteligencia Emocional• Actitudes del Servicio <p>Módulo 6</p> <ul style="list-style-type: none">• La Gestión del Conocimiento• El conocimiento crítico• Matriz de Conocimientos críticos

	Módulo 7 <ul style="list-style-type: none"> Las mediciones de la satisfacción del cliente
Responsable:	Presidente Cámara de Industrias de Chimborazo
Duración:	40 horas
F. de inicio:	01/08/2015
F. de terminación:	04/08/2015
Horario:	De 09:00 a 12:00 y De 15:00 a 18:00
Costo:	\$ 30 cada participante (de acuerdo al segmento generado por la Cámara de Industrias de Chimborazo)

Fuente: www.liderazgo.com.ec

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

4.4.1.6. Presupuesto

Contratación

Cuadro No. 15

Propuesta	Costo	Ejecución
Capacitación y entrenamiento talento Humano	\$150 c/seminario	Abril, Junio y Octubre/ 2015
Costo de la capacitación	\$ 450	

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

4.4.2. Estrategia No. 2

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

4.4.2.1. Objetivo

- Mejorar la imagen de la Cámara de Industrias de Chimborazo, a través de la publicidad en los medios (radio y prensa) principalmente para la ciudad de Riobamba, pero además para los cantones de la provincia de Chimborazo, así como también para todos los lugares a donde llega la cobertura de los medios como es el caso de los cantones (Guano, Colta, Guamote, Chunchi, Alausí, Pallatanga y Cumandá).

4.4.2.2. Responsable

- Presidente de la Cámara de Industrias de Chimborazo
- Departamento de Comunicación de la Cámara de Industrias de Chimborazo.

4.4.2.3. Alcance

- Con la implementación de este mensaje publicitario se pretende alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado chimboracense, además al resto de ciudades y lugares a dónde llega la cobertura de los medios.

4.4.2.4. Periodicidad

- Durante todo el año

4.4.2.5. Política de Funcionamiento

Para la puesta en marcha de la estrategia es necesario la creación de un jingle publicitario para radio que se presenta a continuación:

Contenido

(Jingle): Fortalece a tu empresa, la Cámara de Industrias de Chimborazo te apoya.

(1 Locutor): CHIMBORAZO PRIMERO, La Cámara de Industrias de Chimborazo desde hace ya 77 años viene promoviendo el fortalecimiento del sector industrial, productivo en todos sus niveles y dimensiones en la provincia. Nuestro objetivo: Agremiar empresas competitivas en el centro del país.
Dirección: 5 de Junio entre Primera Constituyente y 10 de Agosto, altos de la Mutualista Pichincha. Teléfono 2965-894 o visítenos en triple w.industriaschimborazo.com.ec

(Jingle): CHIMBORAZO PRIMERO.

(Cierre 1 locutor): **ORGULLOSAMENTE INDUSTRIA CHIMBORACENSE**

Estrategia 2.- Publicidad en Medio Escrito (Diarios LA PRENSA, LOS ANDES)

OBJETIVO

- Reforzar la publicidad mediante la descripción de los servicios que ofrece la Cámara de Industrias de Chimborazo para el conocimiento de la población de la provincia de Chimborazo; como también, para sectores aledaños donde llega este medio publicitario; para así, lograr la captación y fidelidad de un mayor número de potenciales socios.

CONTENIDO

- Logo institucional
- Foto de un ícono representativo de la Provincia (Nevado Chimborazo)
- Descripción de los Servicios
- Capacitación empresarial
- Ayuda en trámites de implantación industrial
- Asesoría Legal y Tributaria.
- Contratación de mano de obra calificada.
- Dirección
- Información de Contacto
- Slogan de la empresa (opcional)

Cámara de Industrias de Chimborazo

AMIGO EMPRESARIO
La provincia de Chimborazo te ofrece un suelo fértil para el crecimiento industrial

La Cámara te ofrece:

- Capacitación empresarial
- Ayuda en trámites de implantación industrial
- Asesoría Legal y Tributaria.
- Contratación de mano de obra calificada

Dirección: 5 de Junio entre Primera Constituyente y 10 de Agosto, altos de la Mutualista Pichincha.
Teléfono: 2965-894 **Celular:** 0993870788
Visítenos en www.industriaschimborazo.com.ec

Orgullosamente Chimboracenses

Estrategia 2 Utilización de material impreso

Objetivo

- Despertar el interés de los socios potenciales haciendo uso del material de mano logrando una publicidad más directa y personalizada.

CONTENIDO

- Tarjetas de presentación
- Impresión con imágenes de la empresa (collage), descripción de los servicios que se ofertan, dirección, números telefónicos para contactos, dirección web y correo electrónico.

Modelo de la tarjeta de presentación



HOJAS VOLANTES

Collage de fotografías de industrias en la provincia de Chimborazo, descripción de los servicios con los que cuentan, dirección, números telefónicos, dirección web y correo electrónico

Camara de **Industrias de Chimborazo**

AMIGO EMPRESARIO

***La provincia de Chimborazo te ofrece
un suelo fértil para el crecimiento industrial***

La Cámara te ofrece:

- Capacitación empresarial
- Ayuda en trámites de implantación industrial
- Asesoría Legal y Tributaria.
- Contratación de mano de obra calificada



Dirección: 5 de Junio entre Primera Constituyente y 10 de Agosto, altos de la Mutualista Pichincha.

Teléfono: 2965-894 **Celular:** 0993870788

Visítenos en www.industriaschimborazo.com.ec

Orgullosamente Chimboracenses

4.4.2.6. Presupuesto

JINGLE DE RADIO

Cuadro No. 16

Medios	# de cuñas	Costo	Calendario
Elaboración del Jingle publicitario	1 Jingle	\$376.62	
Radios de la localidad	120 cuñas mensuales de 30 segundos cada una	\$125 por 120 cuñas mensuales	Fiestas de Abril /2015 Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre /2015 (meses de temporada baja) Fiestas de Noviembre /2015 Navidad y fin de año /2015

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez.

Ver anexo No. 3

PUBLICACIÓN EN MEDIOS IMPRESOS

Cuadro No. 17

MEDIOS	# DE ANUNCIOS	COSTO	EJECUCIÓN
Diarios de la localidad	15 anuncios publicitarios de 3col. X 20 cm.	\$967.65	Fiestas de Abril /2015 Fiestas de noviembre /2015 Navidad y fin de año /2015

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Ver anexo No.4

PUBLICACIÓN PARA IMAGEN CORPORATIVA

Cuadro No. 18

MEDIOS	TIRAJE	COSTO	EJECUCIÓN
Tarjetas de Presentación	1000 tarjetas full color de 8cm x 4.7	\$35	Abril – Diciembre /2015
Hojas Volantes	10000 hojas blanco y negro de 14.2cm x 9.8cm	\$86.14	Abril y Noviembre /2015

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Ver anexo 5.

4.4.3. ESTRATEGIA No. 3

ALIANZAS ESTRATEGICAS

4.4.3.1. Objetivo

- Estrechar lazos de cooperación institucional entre Cámara de Industrias de Chimborazo, a través de una alianza estratégica con la Cámara de Comercio de Chimborazo mediante la presentación de un spot publicitario televisivo para posicionar los servicios que se ofrecen.

4.4.3.2. Responsable

Departamento de Comunicación de la Cámara de Industrias de Chimborazo

4.4.3.3. Alcance

- Con la aplicación de este spot publicitario televisivo se procura generar un mejor posicionamiento en el mercado chimboracense, gracias a la disposición de las pantallas se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad de Riobamba, como es el caso del Terminal Terrestre, Empresa Eléctrica, Agua Potable entre otros. Destacando además que es un medio de difusión continúa gracias a la alianza estratégica.

4.4.3.4. Periodicidad

Durante todo el año.

4.4.3.5. Política de Funcionamiento

(Jingle): Fortalece a tu empresa, la Cámara de Industrias de Chimborazo te apoya.

(Texto de pantalla): CHIMBORAZO PRIMERO, La Cámara de Industrias de Chimborazo desde hace ya 77 años viene promoviendo el fortalecimiento del sector industrial, productivo en todos sus niveles y dimensiones en la provincia.
Imágenes: Industrias que son socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo (Ejemplo: Cemento Chimborazo, Ecuacerámica, entre otras)

(Texto en pantalla)

Nuestro objetivo: Agremiar empresas competitivas en el centro del país.
Dirección: 5 de Junio entre Primera Constituyente y 10 de Agosto, altos de la Mutualista Pichincha.

Teléfono 2965-894 o visítenos en triple w.industriaschimborazo.com.ec

(Jingle): CHIMBORAZO PRIMERO.

(Cierre Voz en off): ORGULLOSAMENTE CHIMBORACENSES

4.4.3.6. Presupuesto

Cuadro No. 19

Medios	# de spots	Costo	Ejecución
Elaboración del spot publicitario	1 spot publicitario	\$315	Abril – Diciembre /2015
Proyección del video en las pantallas que la Cámara de Comercio de Riobamba dispone en diferentes lugares de la provincia.	Permanente de 50 segundos	\$0.00	

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

4.4.4. Estrategia No. 4

ESTRATEGIA DE PROSPECTACION

4.4.4.1. Objetivo

- Participar en eventos que permitan relacionarse con los socios actuales y potenciales socios que permitan un crecimiento continuo.

4.4.4.2. Responsable

Presidente de la Cámara de Industrias de Chimborazo

Departamento de Comunicación de la Cámara de Industrias de Chimborazo

4.4.4.3. Alcance

- La aplicación de esta propuesta le permitirá a la Cámara de Industrias de Chimborazo involucrarse de mejor forma con los socios actuales y potenciales generando una buena imagen corporativa; informando y promocionando a la vez la variedad de servicios y capacitación que ofrece.

4.4.4.4. Periodicidad

- Dos veces al año

4.4.4.5. Política de Funcionamiento

- Participación en la Feria de Macají que se realiza por motivo de las fiestas de Riobamba.
- Patrocinio de eventos deportivos importantes que se realicen en la ciudad de Riobamba (Ejemplo Carrera Pedestre Riobamba 10k).

4.4.5.6. Presupuesto

Cuadro No. 20

PROPUESTA	COSTO	EJECUCIÓN
Participación en la Feria de Macají	\$400	Abril y Noviembre /2015
Patrocinio de eventos deportivos	\$ 300	Junio – Octubre / 2015

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

4.4.5. Estrategia No. 5

ESTRATEGIA DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

4.4.5.1. Objetivo

- Servir a la mayor cantidad de socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo de manera ágil y diligente a través de la implementación de una infraestructura informática adecuada para el servicio y atención al cliente.

4.4.5.2. Responsable

- Directorio de la Cámara de Industrias de Chimborazo

4.4.5.3. Alcance

- Modernizar el servicio que ofrece a los socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo a través de la implementación de infraestructura informática que se ajuste a las necesidades y permita la dinamización de procesos en la atención al cliente.

4.4.5.4. Periodicidad

- Al iniciar el proceso de modernización con evaluaciones mensualmente.

4.4.5.5. Política de Funcionamiento

Entre las políticas de funcionamiento se encuentran:

- Participar activamente en las capacitaciones que la Cámara de Industrias brinda a sus empleados.

- Adquirir equipos de computación adecuados a la necesidad de la Cámara de Industrias.
- Adquirir un software administrativo para el trabajo de la Cámara de Industrias que responda a las necesidades y procesos que se realizan.
- Establecer procedimientos en cada uno de los procesos que se realizan dentro de esta estrategia.

4.4.5.6. PRESUPUESTO

Cuadro No. 21

PROPUESTA	COSTO	EJECUCIÓN
Compra de Infraestructura tecnológica	\$3000	Enero /2015
Software aplicativo para la Cámara de Industrias de Chimborazo	\$ 1500	Enero / 2015

Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

4.5. Indicadores para evaluar la gestión comercial.

- Satisfacción al cliente.

FORMULA: Satisfacción del Cliente = Clientes Satisfechos / Total de Clientes x 100 = %.

- Porcentaje de crecimiento de ventas.

FORMULA: Crecimiento ventas = (Total Ventas Periodo Actual / Total Ventas Periodo Anterior) – 1 x 100 = %

- Porcentaje de retención de clientes.

FORMULA: Clientes Retenidos en el Periodo / Total Clientes en el Periodo * 100 = %

- Porcentaje de Ingresos Originados por Marketing

FORMULA: Ingresos Originados por Marketing / Ingresos Totales x 100 = %

- Grado de penetración del mercado.

FORMULA: Penetración mercado = (Clientes que han comprado un servicio/Población Total) x100=%

- Insatisfacción de clientes.

FORMULA: Insatisfacción clientes = (No. de clientes que no regresan / Total de clientes)*100 = %

4.6. Sistema de retroalimentación para el fortalecimiento y retención de los socios de la Cámara de Industrias de Chimborazo.

Gráfico N°10



Elaborado por: Miguel Arias y Marcelo Chávez

Fuente: Cámara de Industrias de Chimborazo

CONCLUSIONES

- En los 77 años que lleva la cámara de industrias de Chimborazo no cuenta con un modelo de gestión comercial para que este impulse y genere desarrollo de la misma.
- Se manejan con procesos que no son manejados técnicamente en sus diferentes sistemas y tiempos para toda su estructura administrativa y gerencial.
- A través del FODA se pudo detectar los problemas por los que atraviesa la Cámara de Industrias de Chimborazo y a partir de allí se formularon las propuestas para la elaboración del Modelo de Gestión.
- Uno de las principales recomendaciones del Modelo de Gestión es la Capacitación del Talento Humano a través de Cursos que permitan fortalecer la capacidad de servicio y atención a los socios y potenciales socios de la Cámara de Industrias.
- Los medios de comunicación tradicionales como radio, prensa y medios televisivos siguen teniendo protagonismo para el mejoramiento de la imagen corporativa de la Cámara de Industrias de Chimborazo.
- Las alianzas estratégicas permiten a la Cámara realizar convenios de participación y difusión de sus servicios a través un aliado estratégico como puede ser la Cámara de Comercio de Chimborazo ya que se unirían industria y comercio.

RECOMENDACIONES

- Al evidenciar la falta de un modelo recomendamos que se implemente uno en base a las debilidades existentes siguiendo un proceso adecuado y propicio que vaya de acorde con las necesidades y presupuesto de la cámara.
- Se deberá establecer un cronograma de actividades procesos, tiempos y el presupuesto correspondiente, detallando responsables y actividades para lograr optimizar tiempo y recursos, y así lograr la propuesta planteada.
- Se propone un Modelo de Gestión Comercial a partir del FODA, que permitan usar las actividades planteadas ya que son factibles de implementar en la Cámara de Industrias de Chimborazo.
- Al aplicar los Cursos de Capacitación al talento Humano es importante que exista una correcta evaluación y retroalimentación para de esta forma comprobar el compromiso y la actitud de los mismos.
- Se recomienda implementar las propuestas de comunicación a través de los tradicionales medios de comunicación, pero sin descuidar nuevos medios de influencia cómo son el Internet a través de las redes sociales para atraer a potenciales socios de una nueva generación de industriales.
- Se debe aprovechar la coyuntura con la Cámara de Comercio de Chimborazo para la difusión del spot televisivo gracias a la disposición de pantallas en sitios estratégicos de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.

BIBLIOGRAFÍA

- BILANCIO, G. (2008). Marketing (las ideas, el conocimiento y la acción). 1ra Edición. Editorial Pearson Educación México S.A. México
- CREAVENTS, D y PIERCY, N. (2007). Marketing estratégico. 8va Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid- España.
- FERNÁNDEZ, R. (2007). Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. 1ra Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana México. México.
- FRED, O. (2008). Marketing. 1ra Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España. España
- GARNICA, C. y MAUBERT, C. (2009). Marketing. 1ra Edición. Editorial Pearson Educación México. México.
- JOBBER, D. y FAHY, J. (2007). Fundamentos de Marketing. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana España. España.
- MC CARTHY, J. y PERREAULT, W. (2006). Marketing (un enfoque global). 13va Edición. Editorial Mc Graw Hill España. España.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008). Principios de marketing. 12va Edición. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid- España.
- LAMB, Ch., HAIR, J. y MC DANIEL, C. (2006). Marketing. 8va Edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México.
- VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. (2006). Estrategias de distribución comercial. 1ra Edición. Editorial Thomson Editores Spain Pananinfo S.A. Madrid- España.
- VICENTE, M. (2009). Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades. 1ra Edición. Editorial Prentice Hall-Pearson Educación. Buenos Aires- Argentina.

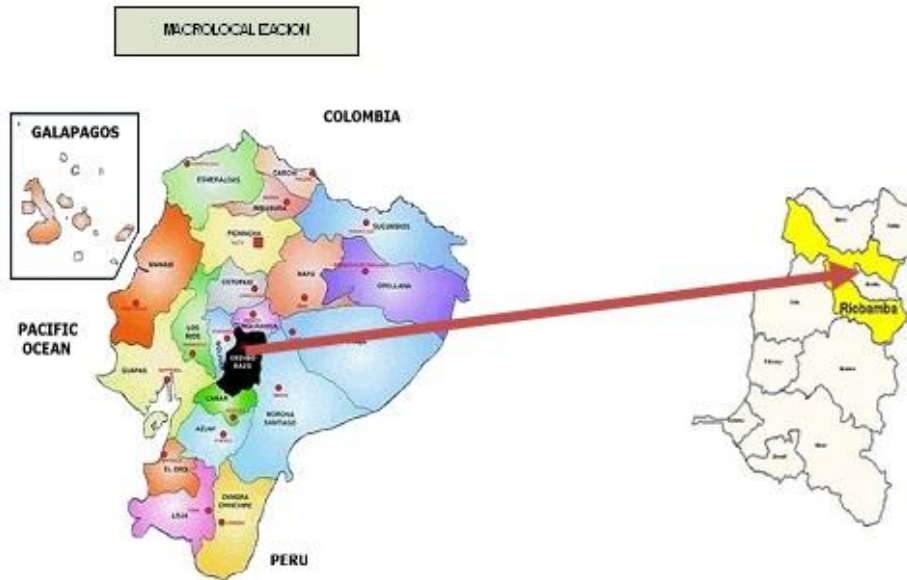
WEBGRAFIA

- <http://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion/>
- <http://mercadotecnia2012.files.wordpress.com/2012/07/tipos-de-planes-clase-12072012.pdf>
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/522/Ejemplo-de-plan-de-comercializaci%C3%B3n-Mosaic-Buttons>
- http://iesdolmendesoto.org/wiki/images/9/96/Planificacion_y_tipos_de_Planes.pdf
- <http://www.planestrategicosevilla2010.org/planificacion/DAFOGRALdefP DF #search: dafo>
- www.liderazgo.com.ec
- <http://marketingbuilding.wordpress.com/2014/03/15/los-kpi-o-indicadores-de-gestion-en-marketing/>

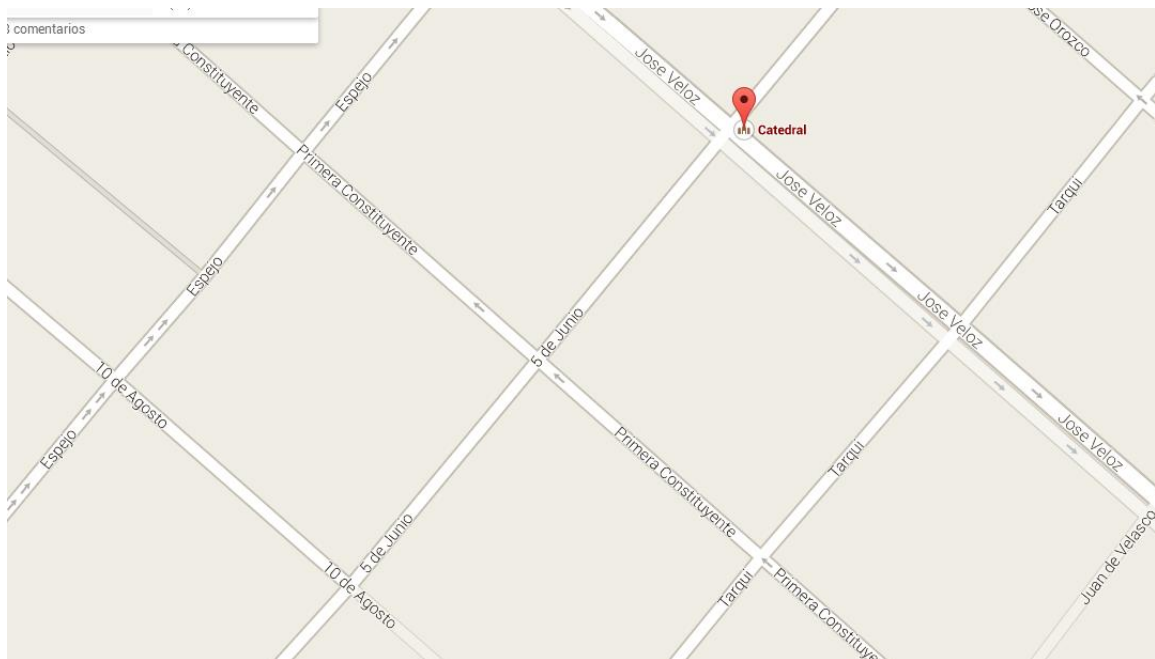
ANEXOS

ANEXO 1

MACROLOCALIZACIÓN DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO



MICROLOCALIZACIÓN DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO



ANEXO No. 2

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Presentación del Modelo de Gestión a la Cámara de Industrias



Socialización del Modelo de Gestión capacitación al Talento Humano



Socialización del Modelo de Gestión medios publicitarios



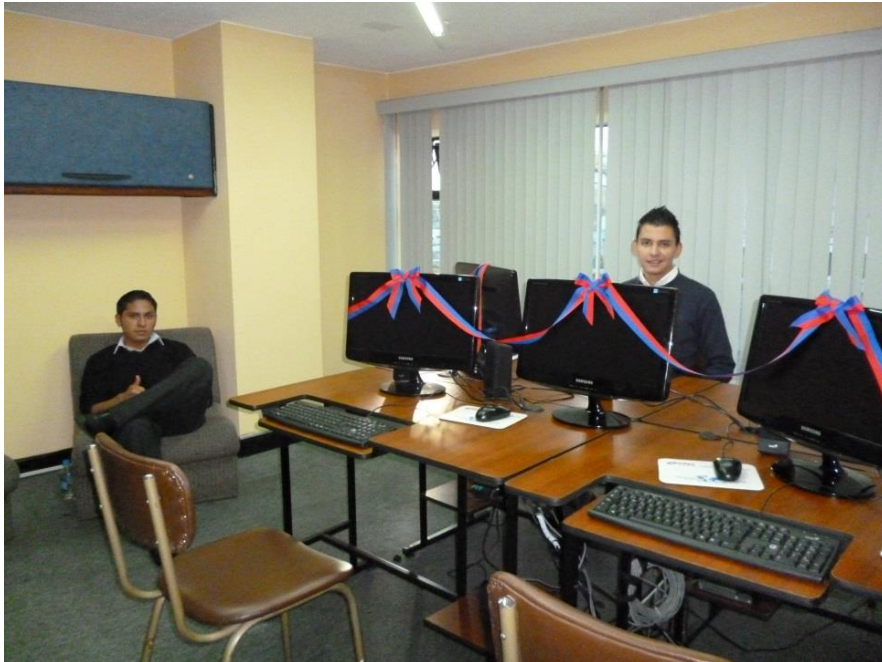
Capacitación al talento Humano acerca del Modelo de Gestión



ANEXO No. 3

PRIMER LOGRO DE LA PROPUESTA

ADQUISICIÓN DE NUEVA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA



ANEXO No. 4

PROFORMA PROPUESTA RADIAL



CADENA RADIAL TRICOLOR FM

97.7 F.M.
SIERRA
Chimborazo - Tungurahua - Cotopaxi

97.5 F.M.
ORIENTE
Pastaza - Napo - Morona Santiago

Riobamba, Mayo 26 del 2014.

Señores
CAMARA DE INDUSTRIAS DE CHIMBORAZO
Presente

De mi consideración:

Saludos cordiales y éxitos en sus diversas responsabilidades.
La cadena Tricolor FM cubre con sus ondas simultáneas:
21 AÑOS EN EL CORAZON DEL PUEBLO ECUATORIANO 97.7 FM:
CHIMBORAZO, TUNGURAHUA, COTOPAXI
11 AÑOS DE PREFERENCIA EN EL ORIENTE ECUATORIANO 97.5 FM:
PASTAZA, TENA, MORONA SANTIAGO
Y A NIVEL UNIVERSAL: www.radiotricolorfm.com

A su consideración: TARIFA COMERCIAL.
1.- PROGRAMACION GENERAL DE LUNES A VIERNES
VALOR POR CUÑA \$ 2.80 NO INCLUIDO IVA.
2.- ELABORACION DE CUÑA PUBLICITARIA
DURACION DE 30 SEGUNDOS
VALOR \$ 168.00 INCLUYE IVA


Será un verdadero placer recibir su orden de trabajo.

Atentamente,

Myriam Carrillo Cuadalupe
RADIO TRICOLOR
Mov: 0998461224

ANEXO No. 5

PROFORMA PROPUESTA MEDIOS IMPRESOS (PRENSA)



DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE
LOS ANDES
SIEMPRE CON BUENAS NOTICIAS

Riobamba, mayo 27 del 2014

**Señor
Ingeniero
Alex Sancho
PRESIDENTE DE LA CAMARA DE INSUSTRIAS DE CHIMBORAZO
Presente.-**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y el deseo sincero de éxito en cada una de las funciones emprendidas por usted en beneficio de la ciudad y provincia.

Tengo a bien en poner a su disposición los espacios publicitarios en nuestro medio de comunicación. Diario Regional Independiente "Los Andes", circula en la zona centro oriente del país (**Bolívar, Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza, en Quito y Guayaquil en varias empresas suscritas**) con un tiraje de **4.800** ejemplares de lunes a sábados y domingos con **6.500** ejemplares por lo que adjunto la siguiente propuesta:

ESPACIOS EN BLANCO Y NEGRO:

ESPACIO	MEDIDAS	VALOR UNITARIO	15 ESPACIOS PUBLICITARIOS
1/6 DE PAGINA	3 Columnas x 20 cm	\$ 64.51	\$ 967.65

Nota: Los valores incluyen I.V.A., espacios a full color se duplica el costo del blanco y negro.

PAPELERIA:


1.000 Tarjetas de presentación en cartulina plegable 0.12 a full color un solo lado por un valor de \$ **35,00**

10.000 hojas volantes tamaño A4 en papel bond de 75 gramos impresión blanco y negro por un valor de \$ **86.14**

Nota: Estos valores no incluyen el valor del 12 % al I.V.A.

Seguro de contar con su valioso contingente en esta ardua labor comunicacional, anticipo mi sentimiento de alta consideración y estima.

Muy atentamente;



**Tec. Juan Carlos Proaño Tamayo
ASESOR PUBLICITARIO
E-mail: juankrojo@yahoo.es
Celular: 0995572514**

RIOBAMBA: Vial 38-83 y Carretera Zumbavina / **Telfs.:** (03) 2940773 / 2951168 / 2960487 / 2949320 / **QUITO:** Av. 10 de Agosto N39-206 y Av. América / **Telfs.:** (02) 2959772 / 2903981 / **SUCURSAL:** República de El Salvador N 35-126 y Portugal 6to piso 4A, 203 / **Telf.:** (02) 29331039 / **COTOPAXI:** Quito y Héroes del Pío Vazquez en el centro El Pío Vaz / **Telf.:** (03) 2900385 / **BOLIVAR:** Carretera de 1984 y Carretera Monsino / **Telf.:** (03) 2889374 / **PASTAZA:** 8 de Octubre y 84 de Mayo Frente Al 330249 / **Telf.:** (03) 2889971
Web: www.diariolosandes.com.ec • **Email:** losandes@diariolosandes.com.ec

siempre con *buenas* noticias