



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE AMBATO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al agrado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: BRYAN WLADIMIR CHASI ALMAGRO

Riobamba - Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE AMBATO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al agrado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: BRYAN WLADIMIR CHASI ALMAGRO

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Bryan Wladimir Chasi Almagro

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Bryan Wladimir Chasi Almagro, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 17 de octubre de 2022

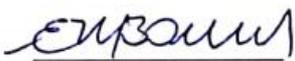


Bryan Wladimir Chasi Almagro

050287822-6

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO**, realizado por el señor: **BRYAN WLADIMIR CHASI ALMAGRO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-10-17
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-10-17
Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-10-17

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres, William y Elva por todas las veces que me brindaron su apoyo y me dieron sus consejos para mejorar como persona, hoy en día lo que he logrado y lo que he alcanzado se los debo a ellos. A mis hermanos Erik y Karla por su compañía, su apoyo, por incentivar me a seguir adelante y a culminar con esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al culminar con el presente trabajo de titulación es para mí un placer el poder expresar mi agradecimiento:

A mis padres William y Elva por haberme dado la vida y su apoyo incondicional en todo momento, por incentivarne a seguir mejorando día a día y a no decaer en los momentos difíciles, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme acogido durante todos estos años y darme la oportunidad de estudiar esta hermosa carrera, a los docentes por compartir su amplio conocimiento y experiencia en los salones de clase.

De manera especial al Ingeniero Carlos Fernando Veloz Navarrete, por haberme brindado su apoyo, conocimiento, experiencia y haberme guiado en el desarrollo de este trabajo de titulación

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Marco teórico.....	4
1.2.1. Plan.....	4
1.2.2. Plan estratégico.....	5
1.2.3. Elementos.....	6
1.2.3.1. Diagnóstico Estratégico.....	6
1.2.3.2. Análisis Externo.....	7
1.2.3.3. Análisis Interno.....	8
1.2.3.4. Análisis FODA.....	8
1.2.3.5. Formulación estratégica.....	9
1.2.3.6. Direccionamiento de las estrategias.....	9
1.2.3.7. Líneas Estratégicas.....	10
1.2.4. Importancia de un plan estratégico.....	11
1.2.5. Beneficios de la planeacion estratégica.....	11
1.2.6. Gestión Administrativa.....	12
1.2.7. Cadena de valor.....	12
CAPÍTULO II.....	14
2. MARCO METODOLÓGICO.....	14
2.1. Enfoque de investigación.....	14
2.2. Nivel de investigación.....	14
2.3. Diseño de Investigación.....	15
2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente.....	15

2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	15
2.4.	Tipo de estudio	15
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	16
2.5.1.	<i>Población</i>	16
2.5.2.	<i>Muestra</i>	16
2.5.3.	<i>Cálculo del tamaño de la muestra</i>	16
2.6.	Métodos de investigación	17
2.6.1.	<i>Inductivo</i>	17
2.6.2.	<i>Deductivo</i>	17
2.6.3.	<i>Analítico</i>	17
2.7.	Técnicas de investigación	18
2.7.1.	<i>Encuestas</i>	18
2.8.	Instrumentos de investigación	18
2.8.1.	<i>Entrevista</i>	18
2.8.2.	<i>Cuestionarios</i>	18
2.9.	Idea a defender	18
2.10.	Variables	19
2.10.1.	<i>Variable Independiente</i>	19
2.10.2.	<i>Variable Dependiente</i>	19
CAPITULO III		20
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
3.1.	Resultados	20
3.1.1.	<i>Encuesta de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato</i>	20
3.1.2.	<i>Entrevista dirigida al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato</i>	36
3.2.	Discusión de resultados	38
3.3.	Propuestas	39
3.3.1.	<i>Tema de propuesta</i>	39
3.3.2.	<i>Generalidades</i>	39
3.3.2.1.	<i>Misión</i>	39
3.3.2.2.	<i>Visión</i>	39
3.3.2.3.	<i>Objetivo institucional</i>	39
3.3.2.4.	<i>Valores corporativos</i>	40
3.3.2.5.	<i>Organigrama estructural</i>	41
3.3.2.6.	<i>Ubicación geográfica</i>	42
3.3.3.	<i>Presentación</i>	42

3.3.4.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	43
3.3.5.	<i>Diagnostico estratégico</i>	44
3.3.5.1.	<i>Análisis Externo</i>	44
3.3.5.2.	<i>Análisis Interno</i>	45
3.3.6.	<i>Matriz FODA</i>	46
3.3.7.	<i>Matriz de impacto cruzado</i>	47
3.3.8.	<i>Objetivos estratégicos</i>	49
3.3.9.	<i>Estrategias</i>	49
3.3.9.1.	<i>Líneas estratégicas</i>	58
3.3.9.2.	<i>Planificación operativa</i>	64
 CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES		72
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - 3:	Dirección de las actividades	21
Tabla 2 - 3:	Servicios	22
Tabla 3 - 3:	Instalaciones físicas	23
Tabla 4 - 3:	Equipos y medios tecnológicos	24
Tabla 5 - 3:	Capacitaciones y asesorías empresariales.....	25
Tabla 6 - 3:	Capacitador.....	26
Tabla 7 - 3:	Capacitaciones permanentes.....	27
Tabla 8 - 3:	Promoción de negocios.....	28
Tabla 9 - 3:	Centro de arbitraje y mediación	29
Tabla 10 - 3:	Club de empresarios	30
Tabla 11 - 3:	Precio de los servicios 1	31
Tabla 12 - 3:	Precio de los servicios 2	31
Tabla 13 - 3:	Probabilidad de agremiarse a la Cámara de Comercio de Ambato	33
Tabla 14 - 3:	Socios insatisfechos.....	34
Tabla 15 - 3:	Ubicación geográfica.....	42
Tabla 16 - 3:	Direccionamiento estratégico - misión.....	43
Tabla 17 - 3:	Direccionamiento estratégico - visión	44
Tabla 18 - 3:	Matriz FODA.....	46
Tabla 19 - 3:	Matriz de impacto cruzado	47
Tabla 20 - 3:	Objetivo estratégico.....	49
Tabla 21 - 3:	Objetivo estratégico - FA - 1	49
Tabla 22 - 3:	Objetivo estratégico - FO - 1	51
Tabla 23 - 3:	Objetivo estratégico - DO - 1	53
Tabla 24 - 3:	Objetivo estratégico - DO - 2	56
Tabla 25 - 3:	Objetivo estratégico - DA - 1	57
Tabla 26 - 3:	Lineamiento estratégico LFA - 1.....	59
Tabla 27 - 3:	Lineamiento estratégico LFO - 1.....	60
Tabla 28 - 3:	Lineamiento estratégico LDO - 1	61
Tabla 29 - 3:	Lineamiento estratégico LDO - 2	62
Tabla 30 - 3:	Lineamiento estratégico LDA - 1	63
Tabla 31 - 3:	Plan operativo FA - 1	64
Tabla 32 - 3:	Plan operativo FO - 1	66

Tabla 33 - 3: Plan operativo DO - 1	67
Tabla 34 - 3: Plan operativo DO - 2	69
Tabla 35 - 3: Plan operativo DA - 1	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - 1:	Modelo del proceso del planeamiento estratégico.....	5
Gráfico 1 - 3:	Dirección de las actividades	21
Gráfico 2 - 3:	Servicios	22
Gráfico 3 - 3:	Instalaciones físicas.....	23
Gráfico 4 - 3:	Equipos y medios tecnológicos	24
Gráfico 5 - 3:	Capacitaciones y asesorías empresariales	25
Gráfico 6 - 3:	Capacitador.....	26
Gráfico 7 - 3:	Capacitaciones permanentes.....	27
Gráfico 8 - 3:	Promoción de negocios	28
Gráfico 9 - 3:	Centro de arbitraje y mediación	29
Gráfico 10 - 3:	Club de empresarios	30
Gráfico 11 - 3:	Precio de los servicios	32
Gráfico 12 - 3:	Probabilidad de agremiarse a la Cámara de Comercio de Ambato	33
Gráfico 13 - 3:	Socios insatisfechos.....	34
Gráfico 14 - 3:	Organigrama estructural Cámara de Comercio de Ambato.....	41
Gráfico 15 - 3:	Ubicación geográfica.....	42

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS SOCIOS

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de titulación tuvo como objetivo el crear un plan estratégico a través de la medición y evaluación de la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato para la retención y fidelización de los mismos. Para alcanzar este objetivo se utilizó el tipo de investigación documental en el que se investigó y recopiló información sobre la gestión administrativa y satisfacción de los clientes, además se trabajó con el estudio de campo por lo cual se aplicaron instrumentos de investigación como son: una encuesta de satisfacción dirigida a los socios de la institución y una entrevista dirigida al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato, estos dos tipos de investigación fueron basados en un enfoque mixto. De los instrumentos de investigación que se aplicaron se obtuvo información relevante con la que se desarrolló una matriz FODA, donde se pudo apreciar lo siguiente, de los 197 socios a los cuales se les aplicó la encuesta existe un 38% de socios insatisfechos por diferentes razones internas de la institución como: falta de interés de la cámara hacia sus socios, servicios que no satisfacen sus necesidades, mala atención, desconformidad con los precios y un mal manejo del marketing. Tomando en consideración estos resultados se concluye que es necesario el aplicar un plan estratégico para mejorar en la gestión administrativa y aumentar la satisfacción de los socios de la institución por lo que se debe implementar estrategias que logren elevar el nivel de satisfacción de los socios, y se recomienda el dar seguimiento o generar un servicio postventa como medida preventiva para detectar fallas o problemas con los servicios.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <SATISECCIÓN>, <ESTRATEGIAS>.



21-10-2022
2046-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research was to create a strategic plan by measuring and evaluating the satisfaction of Ambato's Chamber of Commerce members for their retention and loyalty. This objective was possible through documentary research in which information on administrative management and customer satisfaction was collected and compiled. In addition, field research was necessary, using instruments such as a satisfaction survey addressed to the members of the institution and an interview addressed to the executive director of the Ambato Chamber of Commerce. Both documentary and field research were based on a mixed approach. The research instruments used led to relevant information to develop a SWOT matrix. This procedure made it possible to see that of the 197 participants surveyed; there are 38% of dissatisfied partners for different internal reasons of the institution, such as lack of interest from the chamber towards its members, services that do not meet their needs, poor service, disagreement with prices and poor marketing management. These results lead to conclude that it is necessary to apply a strategic plan to improve administrative management and increase the satisfaction of the institution's members. Also, implementing these strategies will raise the level of satisfaction of the members, and finally, it is recommended to follow up or generate an after-sales service as a preventive measure to detect failures or problems with the services.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <SATISFACTION>, <STRATEGIES>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra Mgs.
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se desarrolla en el tema de planeación estratégica, como una medida viable para el desarrollo de una empresa, esto debido a que en la actualidad las empresas se ven en la obligación de adaptarse a los cambios que surgen en el mercado, ya sean estos de oferta, demanda, calidad, precio, productos, servicios, etc. El poder adaptarse de forma rápida en el mercado genera competitividad, eficiencia, eficacia, posiciona la marca, entre otros aspectos, todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.

Tomando en consideración la dirección de un plan estratégico se puede decir que entre las principales características de este tema están en primer lugar el establecer hacia donde se dirige una empresa, creando una misión y visión que busquen alcanzar un mismo objetivo. En segundo lugar, el analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa para poder definir la situación en la que se encuentra. Y, en tercer lugar, se crean estrategias a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos que se plantea la empresa, mismos que deben ser realistas, medibles, cuantificables y que se los pueda alcanzar en un periodo de tiempo definido.

En esta investigación se utilizan técnicas e instrumentos que ayudaron a recopilar información y a conocer el grado de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato con los servicios que se les proporciona, además que se buscó mejorar la gestión administrativa de la institución. Bajo este ámbito se plantearon los siguientes objetivos:

Como objetivo general es el crear un plan estratégico mediante la medición y evaluación de la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato para la retención y fidelización de estos

Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico metodológico con referencia a la creación de un plan estratégico en relación a la gestión administrativa y la satisfacción de los clientes
- Analizar la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato mediante el uso de técnicas de medición y evaluación adecuadas para obtener datos verídicos.
- Diseñar estrategias para retener y fidelizar a los socios de la Cámara de Comercio de Ambato

Tomando en consideración los objetivos antes mencionados el presente trabajo de titulación se desenvuelve en los siguientes tres capítulos:

En el primer capítulo; abarca todo lo que tiene que ver con el marco teórico referencial, capítulo en el que se desarrolla la teoría y se fundamenta las bases para la elaboración de un plan estratégico.

En el segundo capítulo; trata sobre el marco metodológico, donde se detalla el enfoque, nivel, diseño de investigación, así como la población, muestra, técnicas e instrumentos para recopilar información como son las encuestas de satisfacción dirigida a los socios y la entrevista que va dirigida al director ejecutivo de la institución.

En el tercer capítulo; se desarrolla el marco de resultados y discusión donde se analizan los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, así como se desarrolla la propuesta del plan estratégico para la gestión administrativa y la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato.

Al finalizar se establecen conclusiones, recomendaciones, se desarrolla la bibliografía utilizada dentro del trabajo de titulación y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación

En la actualidad el mercado es muy competitivo, cambiante y dinámico por lo que es conveniente que las empresas utilicen diferentes herramientas para llegar a sus clientes y medir el grado de satisfacción que ellos poseen en relación con los bienes o servicios que la empresa les proporciona, ya que revisar esto permite evaluar cómo se encuentra la empresa en relación con su entorno y permite observar los problemas que esta posee.

Según los autores (Hernández Quiroga & Palacios Martínez, 2012) en su tesis “Plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa HERPAL S.A.” establecen que

Es importante que las empresas implementen cambios y adopten estrategias encaminadas a generar beneficios para la satisfacción de sus clientes y de igual manera hacia la generación de rentabilidad, dentro un ambiente socialmente sostenible que esté relacionado al mejoramiento continuo de sus procesos, tanto en sus acciones administrativas como operativas, permitiendo gestionar sus recursos de una manera eficaz. (p.13)

Es por ello por lo que al conocer las falencias o en lo que falla la empresa se pueden direccionar las estrategias a un plan para minimizar los problemas y así buscar beneficios como la retención, fidelización de sus clientes, generar un negocio rentable y sostenible.

Al direccionar el plan estratégico hacia la gestión administrativa orientando las actividades de dicho plan hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de manera clara y ordenada, nos permite realizar un análisis interno y externo de la empresa, con el cual se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal forma que se pueda aprovechar los factores que benefician a la empresa, así como saber evitar o minimizar los factores que ponen en riesgo a la misma.

Es por eso por lo que (Yamasque Paredes, 2020) en su tesis “Planeación estratégica del restaurante JAMA; Riobamba 2019 – 2023” expresa que

La aplicación de un plan estratégico como herramienta de gestión administrativa, facilita el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa de forma organizada, permitiendo el análisis de las fortalezas que se convierten en ventajas competitivas, así como también las deficiencias y debilidades que son amenazas y como parte final la identificación de las oportunidades que serán de soporte, para el correcto funcionamiento. (p.19)

Al utilizar un plan estratégico en la gestión administrativa se logran diferentes beneficios como es el de lograr satisfacer a los clientes.

Según (Taday Morocho , 2018) en su tesis “Planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebada "Quesera el cebadeñito", periodo 2018 – 2020. Expresa que

La planificación estratégica es un tema esencial e importante para todo tipo de asociación u empresa, debido a que conduce al cumplimiento de metas y objetivos que desea alcanzar, esto es necesario debido a que la misma tenga lineamientos y procedimientos detallados para el alcance de los objetivos, los mismos que puede conducir hacia el éxito y una mejor rentabilidad. (p. 1)

Mediante el uso de un plan estratégico en la gestión administrativa se alcanza tanto las metas y objetivos esperados por la empresa como el poder satisfacer a los clientes teniendo una base sólida o una guía para el desarrollo de la actividad comercial. Un producto que satisface una necesidad genera lealtad por parte de los clientes, debido a que el producto cumple con las expectativas mínimas y requerimientos del cliente, a su vez esto genera un mayor beneficio para la empresa ya que el cliente es una fuente más de comercialización debido a las reseñas que este puede decir del producto.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Plan

Según (Contreras Sierra, 2013) menciona que “El plan establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor” (p.168).

Para Ordaz Zubia & Saldaña Garcia (2005); citado en (Cortes Martinez, Molina Ramirez, & Lopez, 2020) define a un plan como “la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos” (p.34).

Las empresas crean sus planes para tener una base sólida de las acciones que se realizarán durante el año siguiente, pero ¿Qué es un plan? bajo los criterios de los diferentes autores se puede decir que un plan es aquella guía o sustento que se realiza para afrontar diversos problemas, con la finalidad de implementar acciones que direccionen al cumplimiento de los objetivos de la empresa y generen ventajas sobre su competencia.

1.2.2. Plan estratégico

El plan estratégico según Fred (2003); citado en (Chávez Garrido & Romero Mori, 2015) expresa que “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos” (p. 12).

Sin embargo, también es importante tener en cuenta el diseño de un plan estratégico según (Ruiz Sánchez, 2021) dice que “Se conoce al plan estratégico como una bitácora anual, con la que cada empresa cuenta, y detalla las metas que se quieren cumplir tanto interna como externamente dentro de la compañía, logrando sus objetivos a largo o mediano plazo”. (p. 10)

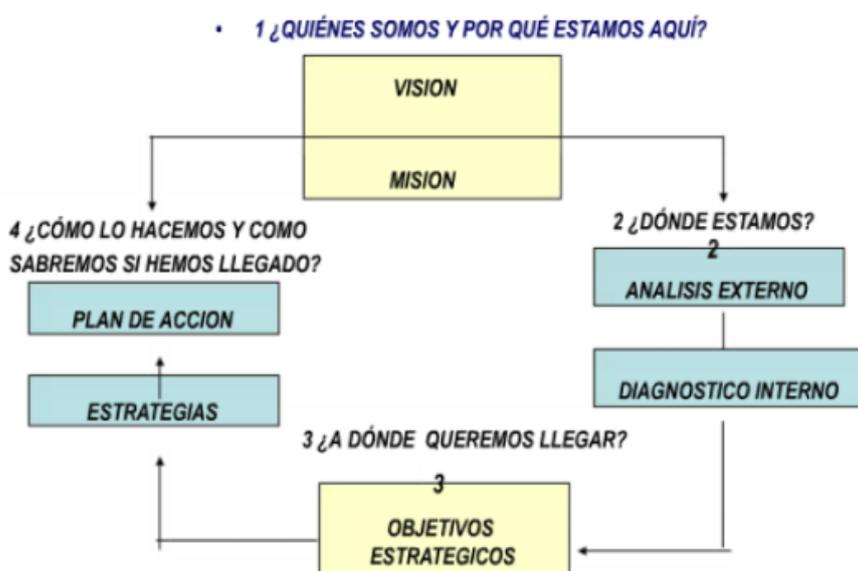


Gráfico 1 - 1: Modelo del proceso del planeamiento estratégico

Fuente: Magister Percy Guija E. (2001); citado en Chanbergo Anacleto, (2017), p. 23

El plan estratégico es una herramienta que se aplica a toda la organización mediante un análisis del entorno para poder direccionar las estrategias al cumplimiento de las metas u objetivos a corto y largo plazo. Para poder realizar un plan estratégico es necesario seguir un modelo en el que se establezcan los pasos a seguir

- Como primer paso, para el desarrollo de un plan estratégico, es necesario establecer los objetivos que se espera llegar alcanzar a corto y largo plazo por lo que es preciso tener definido la misión y la visión de la organización. Ya que esto nos permite saber quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos.
- El segundo paso es el identificar como se encuentra la empresa en su entorno, por ello se realiza un diagnóstico estratégico y así desarrollar un análisis interno y externo, con esto se puede reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Esto se realiza para generar los objetivos estratégicos y conocer cómo se encuentra la empresa.
- Con la información obtenida del análisis de la empresa (interno y externo) se procede a la formulación de las estrategias, estableciendo a donde queremos llegar, sin embargo, se debe identificar los recursos con los que se cuenta la empresa para generar estas estrategias dando prioridad a solucionar los problemas internos más significativos de la organización.
- La etapa de implementación de las estrategias se la genera mediante un plan de acción en el cual todos dentro de la empresa debe tener claro el objetivo de este y las actividades que se van a realizar para dar cumplimiento a ese objetivo.
- Por último, la evaluación y control en el cual se debe identificar si se llegó o no a cumplir con el objetivo planteado, aquí se puede realizar cualquier sistema de evaluación es necesario resaltar los parámetros de evaluación como el objetivo a alcanzar, progreso, aceptación, entre otros.

1.2.3. Elementos

1.2.3.1. Diagnóstico Estratégico

Para (Arrieta Jiménez, Cervantes Borrero, De la Cruz Lara, & López Cadena, 2021) expresan sobre el diagnostico estrategico que

El diagnóstico estratégico ayuda a detectar la situación real de la organización y así tomar las medidas correctas para la mejora continua. Se evalúan la efectividad de las estrategias que se planteen y así garantizar que va por el camino correcto, ya que se cuenta con información que ayuda a la toma de decisiones. (p. 246)

Según (Curasi Orellana & Vidal Izaguirre, 2019) señalan que “Consiste en evaluar y diagnosticar la situación de la gestión administrativa y el entorno de la empresa ya sea externo y los factores internos” (p. 16).

El diagnóstico estratégico como primer elemento de la planeación estratégica nos permite tener una base sólida de cómo se encuentra la empresa a nivel interno y externo y cómo estos pueden intervenir en el desarrollo de esta. El análisis externo nos permite identificar las oportunidades y amenazas, que pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa, además permite identificar qué medidas tomar para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

El análisis interno nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que se encuentran dentro de la empresa y al igual que en las externas tomar acciones que permita aprovechar e incrementar las fortalezas y reducir o eliminar las debilidades.

Al realizar estos dos tipos de análisis se crea una matriz la cual es denominada “FODA” la que es imprescindible en este tema ya que a través de una matriz de impacto cruzado se crean estrategias que fortalecen a la organización basándose en su entorno.

1.2.3.2. Análisis Externo

Según Thompson y Strickland (2004); citado en (Bravo Rojas, Valenzuela Muños, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019) expresan sobre este tema que “Los factores externos están constituidos por todas las fuerzas que están fuera de los límites de la compañía; considerándose relevantes porque son lo suficientemente importantes como para afectar la toma de decisiones dentro de la entidad” (p. 5).

Por otra parte para (Curasi Orellana & Vidal Izaguirre, 2019) dicen que “Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden fuera de la empresa; pueden ser identificados como aquellos que pueden beneficiar (oportunidades) o pueden perjudicar a la empresa (amenaza)” (p. 18).

Bajo estos criterios se puede expresar que el análisis externo consiste en detectar todos aquellos factores que puedan resultar como una oportunidad o una amenaza para la organización, de esta forma este análisis sirve como una ayuda con el cual se pueda evitar toda amenaza ya que afectan a la empresa de manera negativa, y, por lo contrario, se espera aprovechar las oportunidades ya que estas ayudan en la empresa y a la toma de decisiones.

1.2.3.3. Análisis Interno

Según (Magollón Burgués & Urbina Pérez, 2014) dice que el análisis interno consiste en “Averiguar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva” (p. 6).

Según (Curasi Orellana & Vidal Izaguirre, 2019) el análisis interno “Consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, considerando todas sus áreas de: administración, talento humano, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, y otras áreas internas de la organización” (p. 18).

El análisis interno es una evaluación propia en la que se identifica factores dentro de la organización que ayuden en la toma de decisiones ya que se puede maximizar las fortalezas y eliminar o disminuir las debilidades. Al aplicar este análisis se debe tener en consideración que todas las áreas o departamentos de una empresa son diferentes y dentro de cada área pueden existir distintas fortalezas o debilidades las cuales afectarán de distintas formas a la empresa a su gestión y a la toma de decisiones.

1.2.3.4. Análisis FODA

Según (Ruiz Sánchez, 2021) en su tesis “Importancia del clima laboral y el rediseño del plan estratégico dentro de Rapientrega S.A” expresa sobre el análisis FODA que

Un análisis FODA, permitirá conocer las fortalezas con las que cuenta cada departamento, las debilidades que presentan no solo la empresa sino de cada cargo y cada persona que conforma la misma, y por último un estudio a fondo de las amenazas, conociendo así, los pros y los contras de cada una de ellas, para que de esta manera puedan llegar a la meta deseada. (p. 15)

Según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012) en su libro “*Diagnostico estratégico*” expresan sobre el análisis FODA que

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna. DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (p. 110)

Al realizar un análisis tanto interno como externo se crea la matriz “FODA” o “DAFO”, esta es una herramienta que nos ayuda en el análisis de la información obtenida de la situación de la empresa en relación con su entorno. Además, al combinar sus elementos o partes nos permite generar estrategias donde se pueda aprovechar un elemento positivo como las fortalezas u oportunidades para minimizar el impacto de sus elementos negativos como son las debilidades y las amenazas.

1.2.3.5. Formulación estratégica

Según Govindarajan y Anthony (2003); citado en (Bravo Rojas, Valenzuela Muños, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019) expresan que

El control de la gestión se encuentra entre la formulación de la estrategia y el control de las operaciones, es decir, la formulación está enfocada a largo plazo y el control se centra en las actividades a corto plazo, la formulación de las estrategias nace de datos inciertos del futuro, por su parte el control de las actividades utiliza datos reales y exactos, entonces el control de la gestión es un punto intermedio entre los datos futuros y los datos reales del momento. (p.9)

Para (Aguilera Castro & Virgen Ortiz, 2013) “La formulación de estrategias es comprendida como un plan coherente, encaminado a alcanzar los objetivos de la organización y en consecuencia mejorar su posición competitiva” (p. 84).

Es así como, la formulación estratégica está basada en la incertidumbre que tiene el futuro y en el largo plazo es por ello por lo que las estrategias deben estar enfocadas en la misión, visión y objetivos de la organización ya que esto servirá como sustento de lo que se espera llegar a ser como organización.

1.2.3.6. Direccionamiento de las estrategias

Según (Curasi Orellana & Vidal Izaguirre, 2019) el direccionamiento estratégico

Comprende la formulación y/o evaluación de la visión, misión y valores corporativos, utilizando matrices de validación. Existe un consenso entre los investigadores y empresarios de éxito, acerca de la importancia estratégica que representa definir con prioridad, o actualizarlo periódicamente de acuerdo a los cambios del contexto actual. (p. 19)

Según Mantilla (2008); citado en (Valenzuela Argoti, 2016) “La planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo cual posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones” (p. 58).

El saber direccionar las estrategias es una habilidad que se basa en la evaluación y análisis de la organización a través de su misión, visión, valores empresariales y el entorno en el que se desarrolla la empresa, el administrador debe crear ventajas competitivas para el desarrollo de la organización y estar preparado para hacer frente a los posibles cambios del mercado, saber aprovecharlos o adaptarse a ellos. Esto va mas alla que solo planificar debido a que se debe tomar en cuenta los constantes cambios del mercado, por lo cual la formulacion estrategica tiene ser flexible para que al ocurrir cualquier alteración o cambio no sea algo rigido y que en lugar de ayudar a la empresa la perjudique.

1.2.3.7. Líneas Estratégicas

Según (Olguin Camacho, 2019) el desarrollo de las estrategias deben ser elaboradas desde dos perspectivas

primero la externa, qué se tiene que hacer para seguir siendo competitivos, qué necesidades satisfacer de los diferentes usuarios, qué impacto se tiene en la sociedad, entre otros. Segundo, perspectiva interna, son todos los recursos con los que se cuenta, humanos, financieros y materiales. (p. 67)

Para (Chamba Jiménez, 2017) “Las líneas estratégicas en las áreas empresarial y administrativo son fundamentales para la realización, crecimiento y fortalecimiento de la organización” (p. 10).

Dentro de este marco se puede decir que las líneas de acción o estrategias son las acciones donde se emplean recursos como son: materiales, financieros y humanos, para fortalecer a la

empresa y posicionarla en el mercado. Estos son algunos aspectos que se busca al tener establecidas las líneas de acción dentro de una empresa, pero existen más beneficios que se generan al tener un plan estratégico, ya que le permite a la organización direccionarse para alcanzar sus objetivos y metas.

1.2.4. Importancia de un plan estratégico

Según (Ascencio Vargas, Campo Ramírez, Ramírez Roldán, & Zapata Cardona, 2016) expresa la importancia de un plan estratégico ya que “La planeación posibilita que las organizaciones diseñen su futuro, permitiéndoles emprender todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino” (p.118).

Además, un plan estratégico tiene más beneficios los cuales expresa (Valenzuela Argoti, 2016) en su tesis “Importancia de la planeación estratégica”

Les ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. (p. 57).

A partir de esto, se entiende por la importancia de un plan estratégico como aquella actividad necesaria para mejorar a la empresa mediante el desarrollo de líneas de acción (estrategias de orientación) o procesos secuenciales e innovadores que permita fortalecer y posicionar a la empresa.

1.2.5. Beneficios de la planeacion estratégica

Según (Chiavenato & Sapiro, 2017) uno de los beneficios de la planeación estratégica es “El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro” (p. 28).

Además, según (García, 2015) “Impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y la toma de acciones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas” (p. 10).

En tal sentido y basándose en los autores antes mencionados se puede decir que los beneficios de la planeación estratégica es que permite dar dirección a la empresa mediante la creación de estrategias que facilite la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos

1.2.6. *Gestión Administrativa*

Según (Palmer Vásquez, 2017) “La gestión administrativa comprende los procesos o procedimientos que se sigue para dar cumplimiento a los objetivos, donde los procesos involucran a los participantes en la gestión administrativa” (p. 24).

Bajo este mismo criterio Ocaña (2012); citado en (Palmer Vásquez, 2017) expresa que

La gestión administrativa está comprendida por la planificación, control y la ejecución de la actividad de la forma más adecuada, donde la gestión no solo es la aplicación de un conjunto de herramientas y técnicas si no del criterio común que pueden ser demostrados mediante resultados. (p.24)

La gestión administrativa no es más que una serie de procesos lógicos y secuenciales en el cual se utilizan herramientas y técnicas que brindan una guía hacia el cumplimiento de los objetivos. En este caso se toma como herramienta al plan estratégico, y es aquí donde la gestión administrativa entra en acción ya que esta debe dar dirección a las estrategias que se van a implementar basándose en los objetivos esperados o que se desean alcanzar.

1.2.7. *Cadena de valor*

La cadena de valor según Isaza (2008); citado en (Cayeros Altamirano, Robles Zepeda, & Soto Ceja, 2016) nos dice que

La cadena de valor comprende la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente, desde la etapa de la producción hasta el consumo. Así una cadena puede ser formada por empresas de una economía local, una región, un país, un conjunto de países. (p. 7)

Según (Verglú Canto, 2013) “La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p. 18)

Esta herramienta nos permite tener un mejor control sobre el producto o servicio de una empresa y la forma de su comercialización, de igual manera permite posicionar un producto o servicio en el mercado con características que cumpla con las necesidades y/o expectativas de los clientes para que ellos se sientan satisfechos, de manera que prefieran consumir el producto o servicio que se ofrece y no el de la competencia.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación del presente trabajo de titulación fue mixto ya que según (Otero Ortega, 2018) “El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio” (p. 19).

Con esto se puede explicar el uso del método cualitativo ya que la subjetividad con la que se desarrolló este trabajo y basándose en la opinión y satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato, se generó un gran impacto en el desarrollo de las estrategias para la gestión administrativa.

Además, el método cuantitativo con su objetividad basada en datos numéricos que se obtuvieron por las herramientas de medición que se desarrollaron en este trabajo, el análisis e interpretación estadístico del mismo permitió generar las estrategias para la gestión administrativa y la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato.

2.2. Nivel de investigación

El desarrollo del trabajo de investigación fue mediante el uso de dos niveles de investigación: el exploratorio y el descriptivo ya que según (Díaz Narváez & Calzadilla Núñez, 2015) “Los estudios exploratorios tienen como función familiarizarse con objetos o fenómenos desconocidos o relativamente desconocidos y tratan de identificar, en estos, conceptos, características o variables promisorias que puedan potencialmente constituirse en futuras características específicas para estos objetos o fenómenos” (p. 4).

Esto debido a que se buscó conocer el grado de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio con relación a los servicios que presta la entidad. Con respecto al nivel descriptivo esto se da ya que según (Estaban Nieto, 2018) menciona que el “objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales” (p. 2).

Este nivel se presentó en la recolección y tabulación de los datos que fueron obtenidos en las evaluaciones de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato para su posterior análisis e interpretación.

2.3. Diseño de Investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

La investigación se realizó sin manipular la variable independiente misma que fue no experimental ya que como dicen los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres , 2018) “la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (p. 174).

En tal sentido este trabajo de titulación se desarrolló mediante la observación del problema sin interferir en las variables de investigación, ni utilizando métodos experimentales para recopilar y dar análisis a los datos obtenidos.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

La investigación fue transversal ya que para (Rodríguez & Mendivelso, 2018) “El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico” (p. 142).

Este diseño es apropiado ya que el presente plan estratégico estuvo basado en la observación de la gestión administrativa y recolección de datos de la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato

2.4. Tipo de estudio

El trabajo de investigación constó de dos formas de estudio: el documental y el estudio de campo, debido a que el estudio documental según (Rizo Maradiaga, 2015) “La investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema” (p. 22).

Esto se dio debido a que se buscó y consultó de fuentes bibliográficas como documentos, libros, revistas y demás sobre la gestión administrativa y la satisfacción de los clientes/socios. Esta

investigación también fue de campo ya que según (Escudero Sánchez & Cortez Suárez, 2018) “Es el procedimiento que emplea el método científico, para la obtención de nuevos conocimientos y que es realizada en el lugar donde sucede el fenómeno de estudio” (p. 20).

Se realizó la investigación de campo al obtener nueva información a través de la recopilación y análisis de los datos que se obtuvieron en la encuesta que se realizó a los socios para medir su nivel de satisfacción y en la entrevista dirigida al director ejecutivo para conocer sobre su gestión administrativa de la empresa.

2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La población es el total de personas que pertenecen a un universo o grupo de investigación, tomando en consideración lo antes mencionado para este trabajo de titulación y para poder medir la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato se tomó como población al total de socios a finales del 2021.

2.5.2. Muestra

Según (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2014) “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

La muestra al ser una pequeña parte o fragmento del total de la población facilitó la obtención de información.

2.5.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra en este trabajo de titulación se aplicó la fórmula del muestreo aleatorio simple, el cual es un tipo de muestra que utilizando cualquier método del azar se seleccionó a los individuos para que formen parte de esta muestra

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{(402) * (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,05)^2(402 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n = \frac{386,08}{1,9629}$$

$$n = 196.68$$

$$n = 197$$

2.6. Métodos de investigación

2.6.1. Inductivo

La aplicación del método inductivo permitió el análisis de las diferentes situaciones que fueron identificadas a través de los hechos y las fallas en la gestión administrativa, además de la inconformidad de los socios con los servicios que proporciona la Cámara de Comercio de Ambato.

2.6.2. Deductivo

Este método permitió analizar la información de la Cámara de Comercio en su gestión administrativa y la satisfacción de sus socios, con esto se pudo formular estrategias de retención y fidelización.

2.6.3. Analítico

Al utilizar el método analítico se pudo identificar como se encontraba la institución con relación al nivel de satisfacción de sus socios, además, con el registro y tabulación de los datos obtenidos

por parte de la encuesta de satisfacción y la entrevista al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato se interpretó la información obtenida y se orientó las estrategias a la satisfacción de los socios para generar fidelización de su parte.

2.7. Técnicas de investigación

2.7.1. Encuesta

Las encuestas son investigaciones que se realizaron de forma sistémica con la finalidad de encontrar información relevante sobre el nivel de satisfacción de los socios

2.7.2. Entrevista

La entrevista se la realizó al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato, con la finalidad de obtener información sobre la gestión administrativa y respuestas a las interrogantes planteadas del tema de investigación

2.8. Instrumentos de investigación

2.8.1. Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de investigación que fue direccionada a realizar preguntas cerradas para obtener información relevante sobre la satisfacción de los socios con relación a los servicios que proporciona la Cámara de Comercio de Ambato

2.9. Idea a defender

El presente trabajo de titulación buscó el desarrollo de un plan estratégico, que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para la Cámara de Comercio de Ambato, así como una forma para dar seguimiento a estas estrategias, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa y poder satisfacer a los socios de esta institución.

.....

2.10. Variables

2.10.1. Variable Independiente

- Plan estratégico

2.10.2. Variable Dependiente

- Gestión administrativa para la satisfacción de los socios

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato

La encuesta de satisfacción tuvo como objetivo el valorar el nivel de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato respecto a los servicios que les proporciona la institución. La encuesta se realizó a una muestra de 297 socios para facilitar la recopilación de datos. Se procede a presentar las preguntas y datos estadísticos que se obtuvieron.

1. ¿Considera que la Cámara de Comercio direcciona sus actividades en búsqueda del beneficio de sus socios?

Tabla 1 – 3: Dirección de las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	9%
De acuerdo	56	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	49%
En desacuerdo	28	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

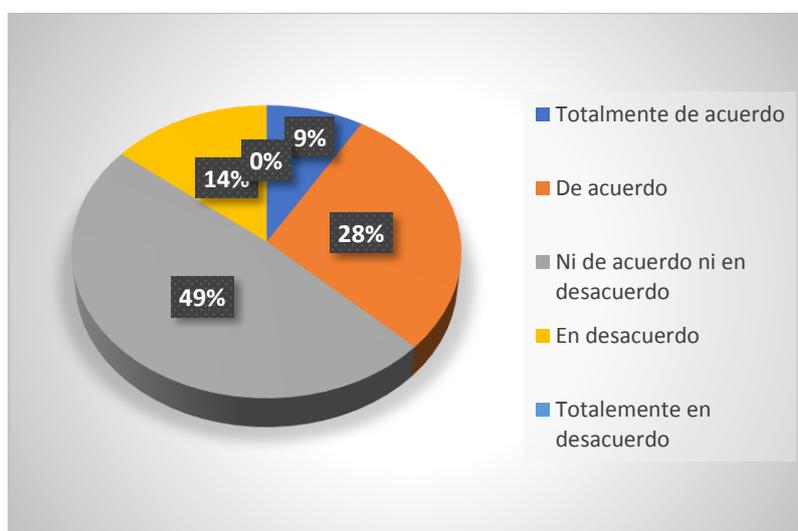


Gráfico 1 – 3: Dirección de las actividades

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos solo el 9% de los encuestados está totalmente de acuerdo y piensa que la institución busca el beneficio de sus socios, el 28% está de acuerdo y piensan que la institución realiza sus actividades en búsqueda del beneficio del socio, el 49% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con las actividades de la institución y el restante 14% está en desacuerdo y piensa que la institución no realiza sus actividades en beneficio de sus socios. Por lo cual se evidencia cierto malestar por parte de los socios hacia la dirección de las actividades de la institución.

2. Seleccione los servicios que usted ha utilizado

Tabla 2 - 3: Servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitaciones	45	23%
Asesorías empresariales	113	57%
Promoción de negocios	99	50%
Centro de arbitraje y mediación	15	8%
Salas empresariales	36	18%
Club de empresarios	14	7%
TOTAL	322	163%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

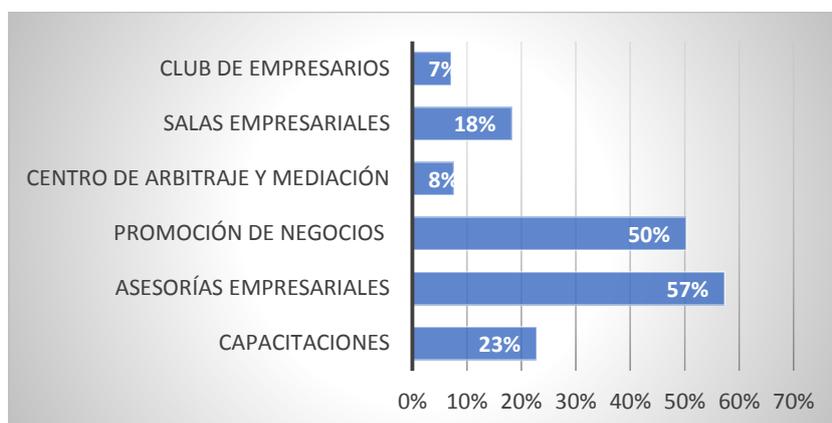


Gráfico 2 - 3: Servicios

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Los servicios que proporciona la Cámara de Comercio de Ambato son varios y los socios pueden ocuparlos según sus necesidades, cada servicio está calculado del total de los encuestados dando como resultados que para los servicios de: capacitaciones lo utilizaron el 23% de los encuestados, asesorías empresariales lo utilizaron el 35%, promoción de negocios el 50%, el centro de arbitraje y mediación el 8%, salas empresariales el 18% y el club de empresarios el 7%. Marcando de forma clara que los servicios más utilizados por los socios son las asesorías empresariales y promoción de negocios.

3. Califique las instalaciones físicas de la Cámara de Comercio (Sede Centro, Sede Sur)

Tabla 3 - 3: Instalaciones físicas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	21	11%
Bueno	94	48%
Regular	62	31%
Malo	18	9%
Muy Malo	2	1%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

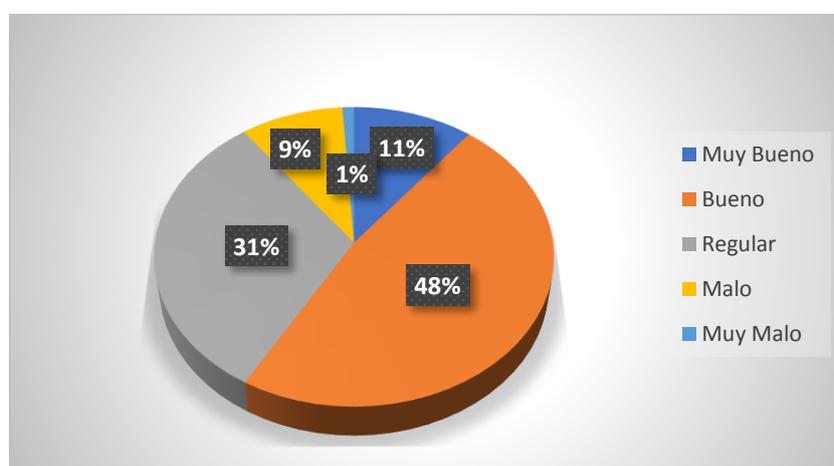


Gráfico 3 - 3: Instalaciones físicas

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Según la encuesta realizada se determinó que las instalaciones físicas que posee la Cámara de Comercio de Ambato para el 11% de los socios son muy buenas, para el 48% las instalaciones son buenas, para el 31% son regulares, para el 9% son malas y para el 1% son muy malas. Según estos resultados se entiende que las instalaciones están en buenas condiciones para la mayor parte de los socios, sin embargo, se deben realizar mejoras para alcanzar la satisfacción del mayor número de socios posibles.

4. Califique los equipos y medios tecnológicos con los que dispone la Cámara de Comercio (Equipo tecnológico, plataforma virtual, redes sociales)

Tabla 4 - 3: Equipos y medios tecnológicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	3	1%
Bueno	48	24%
Regular	135	69%
Malo	11	6%
Muy Malo	0	0%
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

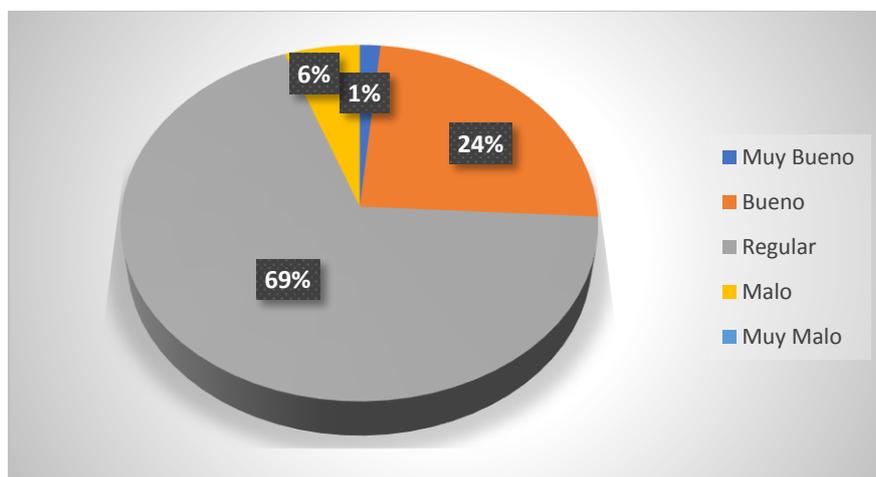


Gráfico 4 - 3: Equipos y medios tecnológicos

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en el gráfico 3-4 sobre los equipos y medios tecnológicos de la institución determinó que solo el 1% de los encuestados piensa que son muy buenos, el 24% manifiestan que son buenos, el 69% piensa que son regulares y el 6% piensa que son malos. Lo que se entiende como una gran inconformidad de los socios con los equipos tecnológicos y los distintos medios con los que cuenta la institución.

5. Si ha usado el servicio de Capacitaciones o Asesorías empresariales califique el contenido impartido. Si no ha utilizado el servicio pase a la pregunta 8

Tabla 5 - 3: Capacitaciones y asesorías empresariales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	17	15%
Bueno	69	61%
Regular	23	20%
Malo	4	4%
Muy Malo	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

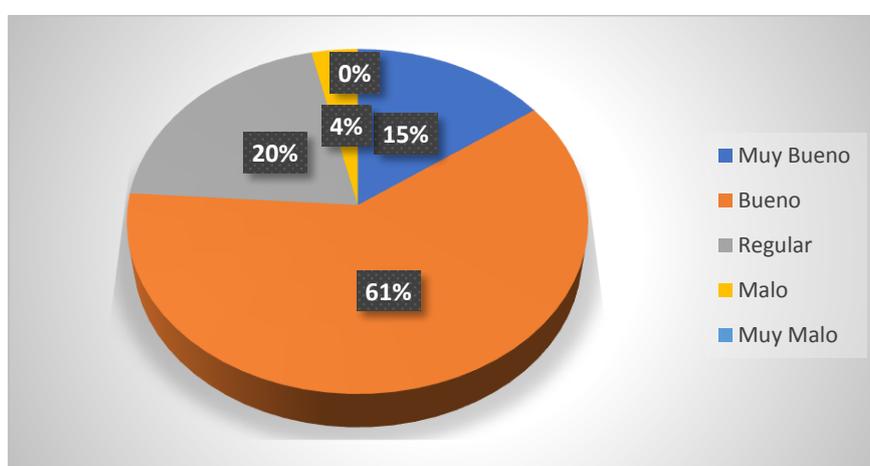


Gráfico 5 - 3: Capacitaciones y asesorías empresariales

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Las capacitaciones y asesorías empresariales al ser un servicio similar se lo agrupo para su análisis dando como resultados el grafico 5 - 3 donde del total de los encuestados solo 113 socios utilizaron estos servicios. De este total el 15% expresaron que es un servicio muy bueno, el 61% dijo que es bueno, el 20% piensa que es regular y solo el 4% dijo que es malo. Estos resultados son favorecedores para la institución ya que a la gran mayoría de socios que ha utilizado estos servicios se encuentran conformes con el servicio.

6. Califique al capacitador de las Asesorías Empresariales y Capacitaciones

Tabla 6 - 3: Capacitador

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	22	19%
Bueno	83	73%
Regular	8	7%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

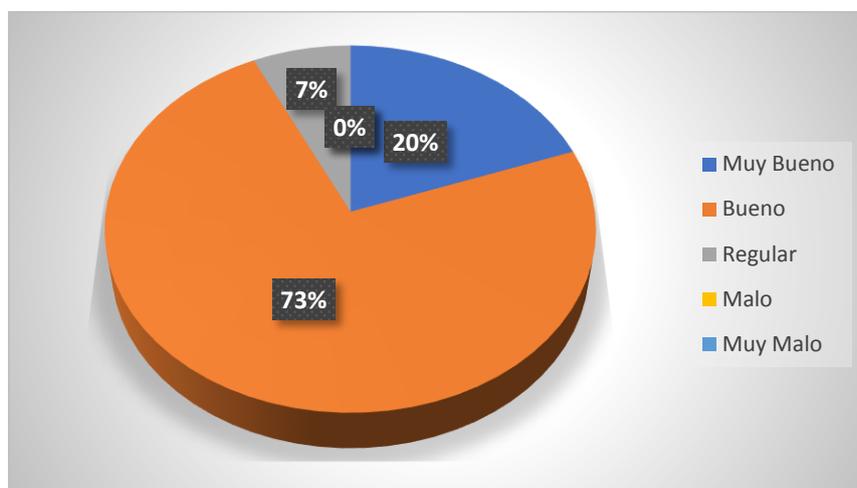


Gráfico 6 - 3: Capacitador

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Al igual que en la pregunta anterior se tomó al total de socios que ha utilizado el servicio de capacitaciones o asesorías empresariales para realizar el análisis estadístico, dando como resultado que el 20% piensa que el capacitador que presta sus servicios en la institución es muy bueno, el 73% declara que es bueno y solo el 7% piensa que es regular. Revelando que los capacitadores que son contratados por la Cámara de Comercio de Ambato tienen las habilidades correctas y poseen muy buenos conocimientos sobre los diferentes temas que son desarrollados.

7. ¿Qué tema de capacitación o asesoría empresarial le gustaría que se desarrolle de forma permanente?

Tabla 7 - 3: Capacitaciones permanentes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventas	10	9%
Administración	8	7%
Contable/ Financiero	23	20%
Comercio exterior	14	12%
Calidad	8	7%
Laboral	15	13%
Sociedad Civil	5	4%
Societario	7	6%
Propiedad Intelectual	3	3%
Comercial	20	18%
TOTAL	113	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

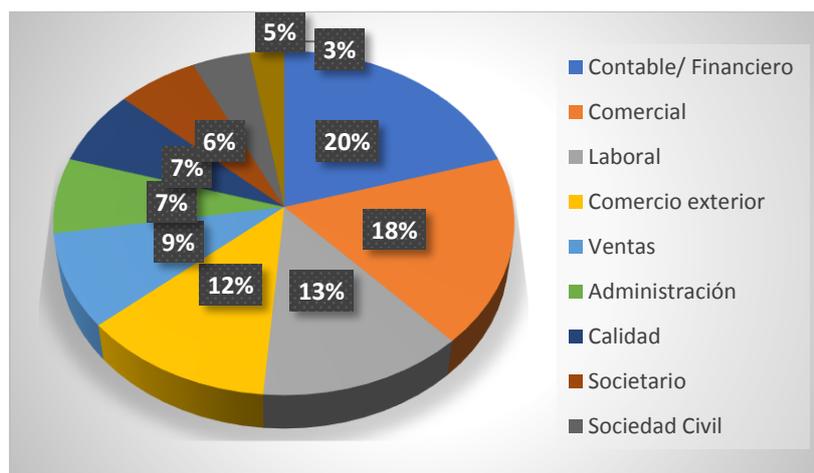


Gráfico 7 - 3: Capacitaciones permanentes

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Del total de 113 socios que utilizaron el servicio de asesorías empresariales o capacitaciones determinaron que les gustaría que se desarrolle los siguientes servicios de manera permanente: contable/financiero con el 20%; comercial con el 18%; laboral con el 13%; comercio exterior 12%; ventas con el 9%; administración y calidad con el 7% respectivamente; societario con el 6%; sociedad civil con el 4% y propiedad intelectual con el 3%. Por los resultados obtenidos se entiende que los socios se ven más interesados en temas relacionados a todo lo relacionado con la actividad comercial.

8. Califique el servicio de promoción de negocios de forma general. Si no ha utilizado el servicio pase a la siguiente pregunta

Tabla 8 - 3: Promoción de negocios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	18	18%
Bueno	44	44%
Regular	37	37%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
TOTAL	99	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

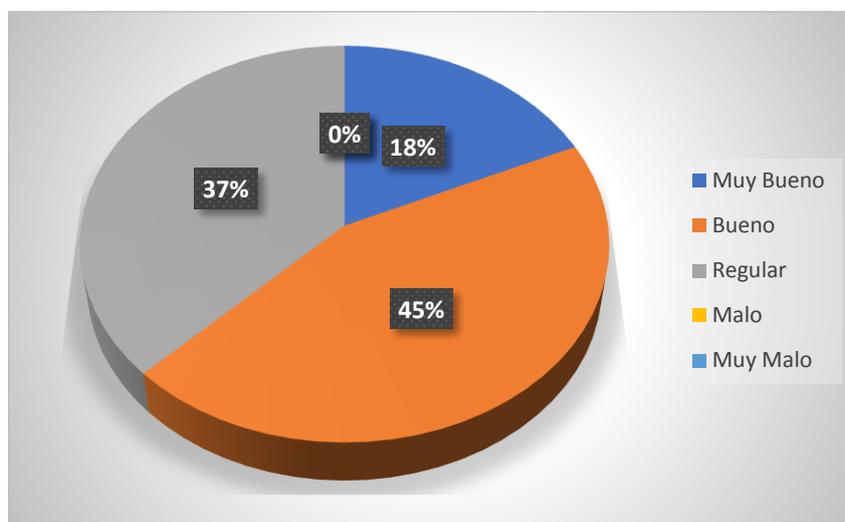


Gráfico 8 - 3: Promoción de negocios

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Del total de socios encuestados se determinó que solo 99 de ellos (50%) utilizan estos servicios y de ese total se realizó el análisis de esta pregunta, dando como resultado que para ellos el 18% piensa que este servicio es muy bueno, el 45% dijo que es bueno y el 37% dijo que es regular. Lo que se puede entender que el servicio cumple con las expectativas de la mayoría de los socios que lo ha utilizado, sin embargo, es necesario desarrollar de mejor manera este servicio para aumentar la satisfacción de los socios

9. Califique el servicio del Centro de arbitraje y mediación de forma general. Si no ha utilizado el servicio pase a la siguiente pregunta

Tabla 9 - 3: Centro de arbitraje y mediación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	2	13%
Bueno	8	53%
Regular	5	33%
Malo	0	0%
Muy Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

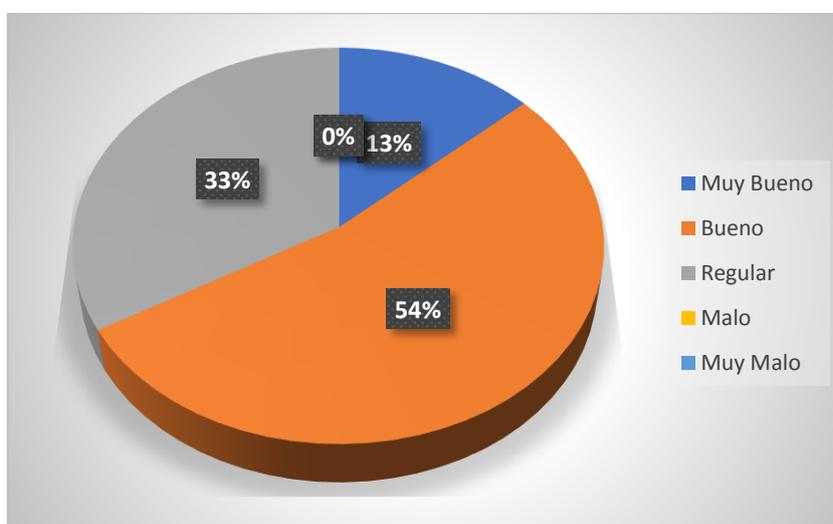


Gráfico 9 - 3: Centro de arbitraje y mediación

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Al realizar la encuesta de satisfacción se encontró que del total de encuestados solo 15 socios (8%) ha utilizado el servicio del centro de arbitraje y mediación. Dando los siguientes resultados, el 13% de ellos expresaron que el servicio es muy bueno, el 54% dijo que es bueno y el 33% de ellos dijo que el servicio es regular. Este servicio es muy poco usado por el que se debe dar prioridad el aumentar su usabilidad con campañas de marketing en el que se dé a conocer los beneficios sociales y legales que se logran al utilizar el servicio.

10. Califique el servicio de club de empresarios de forma general. Si no ha utilizado el servicio pase a la siguiente pregunta

Tabla 10 - 3: Club de empresarios

ALTERNATIVA	ÁREA HÚMEDA	PORCENTAJE	ÁREA DEPORTIVA	PORCENTAJE	ÁREA RECREATIVA	PORCENTAJE
Muy Bueno	0	0%	2	14%	2	14%
Bueno	8	57%	7	50%	5	36%
Regular	6	43%	3	21%	5	36%
Malo	0	0%	2	14%	2	14%
Muy Bueno	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	14	100%	14	100%	14	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

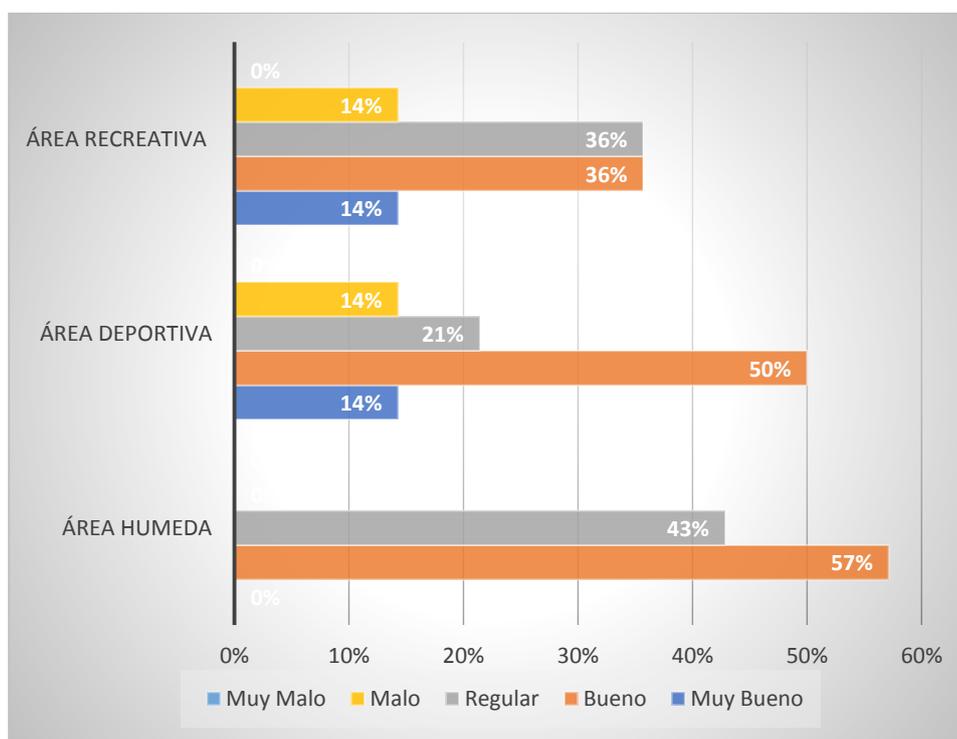


Gráfico 10 - 3: Club de empresarios

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

De la encuesta realizada se encontró que del total de los socios encuestados solo 14 de ellos (7%) han utilizado este servicio. Dando los siguientes resultados según las áreas del servicio.

Área húmeda lo que es la piscina y la sauna el 57% de ellos piensa que el servicio es muy bueno y el 43% dijo que el servicio es bueno. Dentro del área deportiva lo que son canchas el 14% de los

encuestados dijo que el servicio es muy bueno, el 50% piensa que el servicio es bueno, el 21% piensa que el servicio es regular y el 12% dijo que el servicio es malo. Por último, el área recreativa que consta de juegos infantiles, espacios verdes, área BBQ el 14% de los encuestados piensa que el servicio es muy bueno, el 26% dijo que el servicio es bueno, otro 36% dijo que el servicio es regular y el otro 14% dijo que el servicio es malo. Lo primero que se puede notar es que se debe incrementar la usabilidad del servicio, en cuanto al área húmeda se encuentra aceptable, el área deportiva se debe mejorar ya que si se nota inconformidad por los socios y en el área recreativa de igual manera se observa inconformidad.

11. Califique el precio de los servicios que ha utilizado de acuerdo a su percepción. Si no ha utilizado algún servicio seleccione “No Aplica”

Tabla 11 - 3: Precio de los servicios 1

ALTERNATIVAS	CAPACITACIÓN	%	ASESORÍA EMPRESARIAL	%	PROMOCIÓN DE NEGOCIOS	%
ALTO	10	22%	21	19%	26	26%
RAZONABLE	35	78%	86	76%	73	74%
BAJO	0	0%	6	5%	0	0%
TOTAL	45	100%	113	100%	99	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 12 - 3: Precio de los servicios 2

ALTERNATIVAS	CENTRO DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE	%	SALAS EMPRESARIALES	%	CLUB DE EMPRESARIOS	%
ALTO	2	13%	6	17%	1	7%
RAZONABLE	10	67%	30	83%	11	79%
BAJO	3	20%	0	0%	2	14%
TOTAL	15	100%	36	100%	14	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

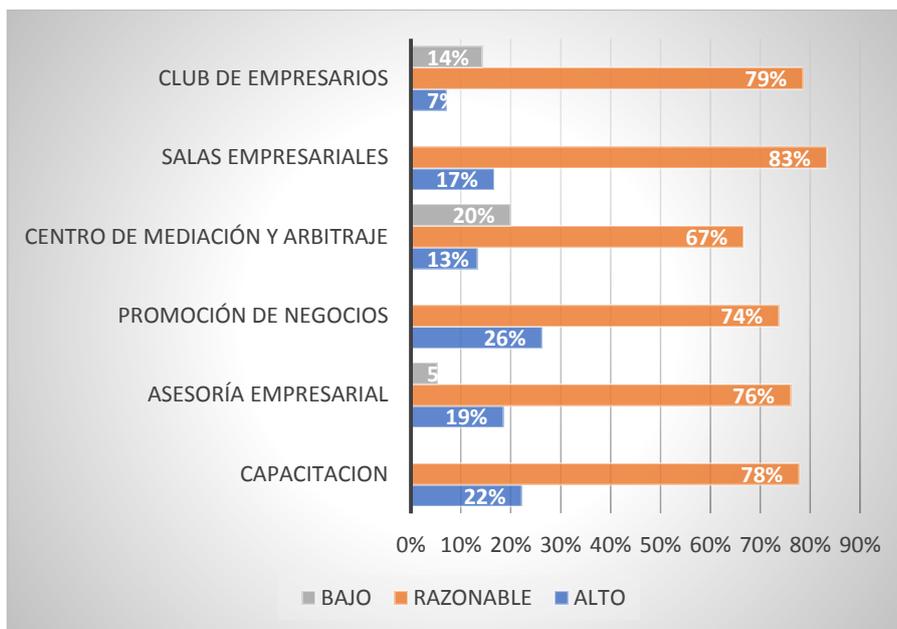


Gráfico 11 - 3: Precio de los servicios

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Los datos obtenidos están basados según los socios que utilizaron los diferentes servicios, para el servicio de capacitaciones el 22% piensa que el costo es alto y el 78% dice que el precio es razonable. Para el servicio de asesorías empresariales el 19% piensa que el servicio tiene un precio alto, el 76% dice que es un precio razonable y el 5% piensa que el precio es bajo. Para el servicio de promoción de negocios 26% dijo que el precio es alto y para el 74% el precio es razonable. Para el centro de arbitraje y mediación el 13% dijo que el precio es alto y para 67% el precio es razonable. Por otra parte, para las salas empresariales el precio es alto para el 17% mientras que para el 83% el precio es razonable. Por último, para el club de empresarios el precio es alto para el 7%, es razonable para el 79% y es bajo para el 14%. Con estos datos se puede decir que los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato se encuentran en un límite adecuado para sus socios y son competitivos en el mercado.

12. Teniendo en cuenta su experiencia. ¿Qué tan probable sería que recomiende a un amigo o colega agremiarse en la Cámara de Comercio de Ambato?

Tabla 13 - 3: Probabilidad de agremiarse a la Cámara de Comercio de Ambato

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada probable		
1	9	5%
2	11	6%
3	31	16%
4	25	13%
5	43	22%
6	29	15%
7	23	12%
8	15	8%
9	7	4%
10	4	2%
Muy Probable		
TOTAL	197	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

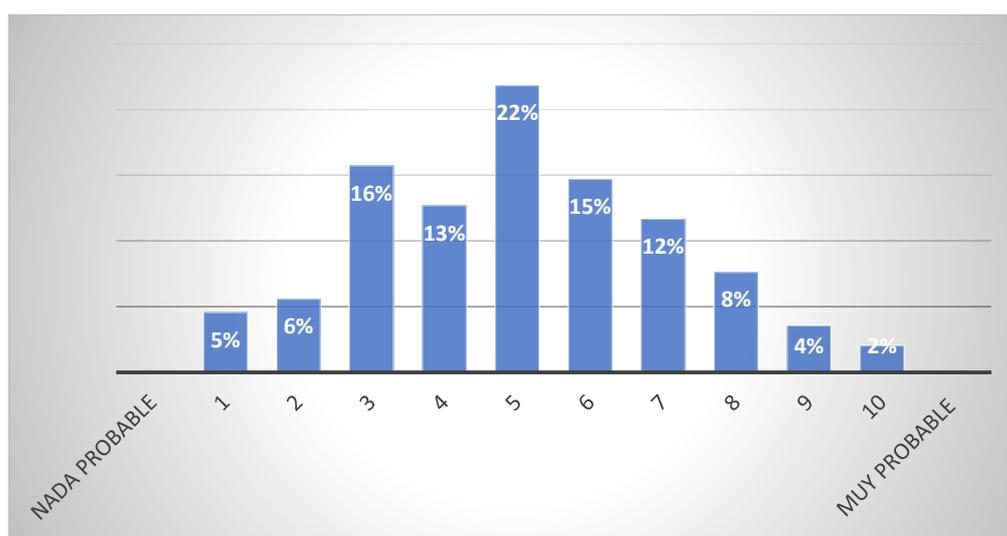


Gráfico 12 - 3: Probabilidad de agremiarse a la Cámara de Comercio de Ambato

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Del total de socios encuestados la probabilidad de que ellos recomienden a un colega o amigo a agremiarse se lo valorizo en una escala de 1 a 10 donde 1 era nada probable y 10 muy probable dando como resultado que el 62% de los encuestados se encuentren en la escala de 1 a 5, y que el 41% de los encuestados en la escala mayor a 5. Se observa que a pesar de ser socios de la Cámara

de Comercio no está presente el interés de hacer crecer la institución en cuanto al incremento de socios.

13. Si “NO” se encuentra satisfecho con los servicios de la Cámara de Comercio, escriba el ¿Por qué?

Tabla 14 - 3: Socios insatisfechos

RESPUESTAS RELACIONADAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inconformidad con los precios	24	32%
Desconocimiento de los eventos y servicios por falta de información	15	20%
Falta de interés de la empresa hacia los socios	11	15%
Mala atención al cliente	10	13%
Malestar con el edificio central	8	11%
Los servicios no satisficeros sus necesidades	5	7%
Malestar con las canchas del club de empresarios	2	3%
Total	75	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

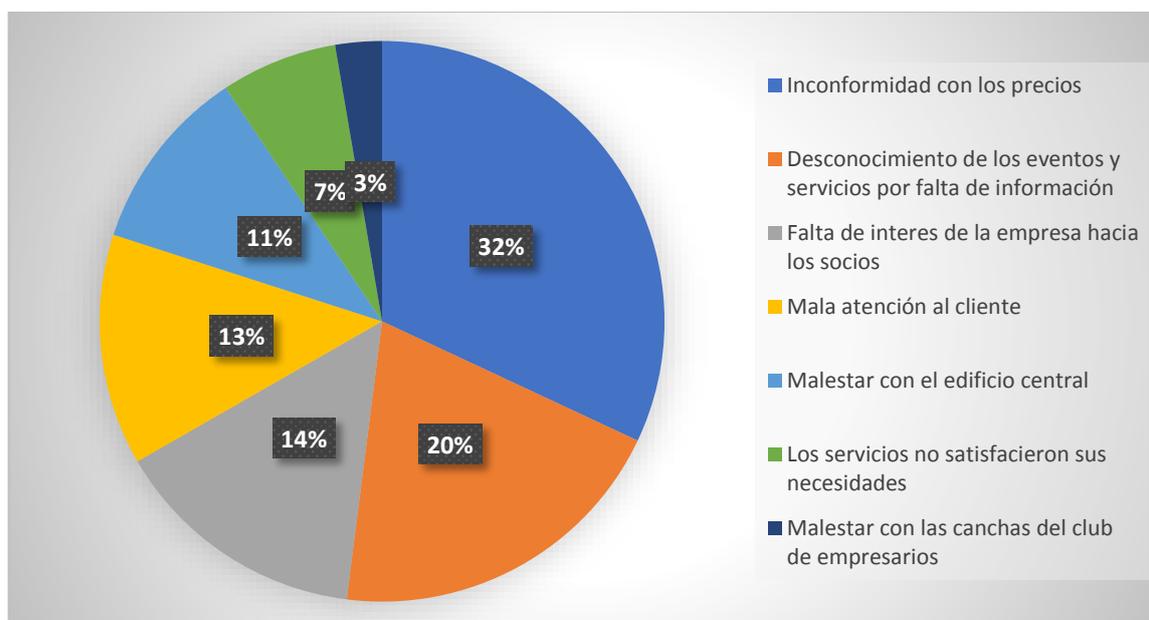


Gráfico 13 - 3: Socios insatisfechos

Fuente: Encuesta de satisfacción de los socios

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Análisis e interpretación

Los socios que se sienten insatisfechos por los servicios de la Cámara de Comercio fueron un total de 75 representando un 38% del total de encuestados. Sus diferentes argumentos se los agrupo para poder analizar, entre ellos está su inconformidad con los precios que represento un 32% del total de socios insatisfechos, el 20% expreso que no les proporcionan información suficiente para conocer sobre los eventos y servicios, el 15% dijo que se siente inconforme y que la institución no se preocupa por ellos, el 13% expreso que la atención no era la adecuada, el 7% dijo que los servicios no satisficieron sus necesidades y el 3% expresaron su descontento con las canchas del área deportiva del club de empresarios. Teniendo esto en cuenta la cantidad de socios satisfechos es 62% valor favorable para la institución.

3.1.2. Entrevista dirigida al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato

Nombre: Danilo Salazar

1. Desde cuando desempeña sus funciones como director ejecutivo en la Cámara de Comercio de Ambato

R: Desempeño mis funciones como director ejecutivo desde el año 1999

2. En el tiempo que lleva desempeñando su cargo, para usted ¿Cuál es la fortaleza más importante que posee la institución?

R: La fortaleza más importante es lo que la cámara representa y el recorrido que ha tenido a lo largo del tiempo

3. Por lo contrario. ¿Cuál es la debilidad más significativa de la institución?

R: La debilidad es que no se maneja un buen marketing para aumentar el uso de los servicios y que se afilien a la cámara

4. Considera que los servicios que presta la Cámara son de calidad. ¿Por qué?

R: La mayor parte de los servicios sí, pero hay algunos que nos falta mejorar, adecuar e incluso innovar.

5. ¿Cómo direcciona los servicios de la Cámara de Comercio hacia la satisfacción de sus socios?

R: Lo direccionamos al prestar servicios de calidad y de interés empresarial para negocios modernos, competitivos y con responsabilidad social de nuestros socios, además que se encuentra como objetivo dentro del plan estratégico 2019 -2023 que tiene la cámara

6. Por otra parte ¿Cómo evalúa la satisfacción de sus socios con los servicios prestados por la institución?

R: Actualmente no tenemos una forma fija para evaluar la satisfacción de nuestros socios, siempre se pregunta de forma informal después de un evento como se sintieron si les fue útil o preguntas similares para saber si el evento o servicio fue de su agrado.

7. Considera que el personal a su cargo tiene las capacidades y habilidades suficientes para proporcionar ayuda, brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades de los socios

R: Si, tienen las habilidades necesarias para brindar un buen servicio, pero existe una descoordinación entre las áreas que provoca retrasos para todo.

8. Considera usted que la información y la comunicación fluye de manera correcta dentro de la institución para brindar un buen servicio

R: No, ese es nuestro cuello de botella, la información se distorsiona y hace que trabajemos más lento en todo lo planeado

9. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que los socios deciden afiliarse a la Cámara de Comercio?

R: Se ha alcanzado grandes números por las afiliaciones masivas que se hicieron años anteriores

10. Por el contrario, cuál cree usted que es la razón por la que los socios no conservan su afiliación en la institución

R: Por nuestra poca llegada hacia ellos y la falta de interés que tienen de conservar la afiliación

3.2. Discusión de resultados

De los instrumentos de recolección de datos que fueron aplicados anteriormente, se obtuvieron resultados a favor del desarrollo de un plan estratégico como propuesta para la gestión administrativa y satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato, en la entrevista realizada al director ejecutivo, expresa que la institución tiene una alta representatividad dentro de la provincia por su larga trayectoria dentro del cantón Ambato, además de que busca satisfacer a sus socios con servicios de calidad, y cuenta con personal comprometido con la institución, sin embargo como en toda empresa esta tiene debilidades que afectan a la forma en la que se presta los servicios como son: el mal flujo de información provocando retrasos y fallas a la hora de proporcionar un servicio al socio, un inadecuado manejo de marketing por lo que no disponen de un medio seguro para dar a conocer sobre los servicios y aumentar su usabilidad, similar a esto no disponen de un instrumento fijo para medir el nivel de satisfacción que tienen sus socios.

De los 197 socios de la Cámara de Comercio de Ambato a los que se les realizó la encuesta para medir su nivel de satisfacción que tienen con la institución la gran mayoría de ellos expresó que no se encontraban de acuerdo con la dirección de los servicios de la entidad, y expresaron un alto nivel de descontento con esto debido a que los servicios no satisfacen las necesidades que ellos poseen. Por otra parte, los resultados obtenidos dieron a conocer que los servicios con los que cuenta la Cámara de Comercio de Ambato no son muy usados y se debe implementar estrategias para tener un mayor alcance y direccionar los servicios a las necesidades de sus socios, en especial los servicios del club de empresarios y el centro de arbitraje y mediación.

Las encuestas también dieron a conocer que existe un 38% de socios insatisfechos por diferentes razones internas de la institución como la falta de interés de la cámara hacia sus socios, servicios que no satisfacen sus necesidades, mala atención, desconformidad con los precios y un mal manejo del marketing. A pesar de lo anterior los servicios más usados son los de asesorías empresariales, capacitaciones y promoción de negocios, los cuales poseen un alto nivel de aceptación y satisfacción por sus socios.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos tanto en la entrevista demostrando una falta de control para prestar servicios de calidad y en la encuesta que demuestra un nivel de insatisfacción notable entre los socios, resulta preciso el crear un plan que dirija estrategias para mejorar en la gestión administrativa demostrando preocupación de la institución por el bienestar de sus socios y alcanzar un alto nivel de satisfacción en base a una buena atención, servicios de calidad que cubran las necesidades y requerimientos que desean y precios competitivos que sean de fácil acceso.

3.3. Propuestas

3.3.1. Tema de propuesta

Elaboración de un plan estratégico para la gestión administrativa y la satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato

3.3.2. Generalidades

La Cámara de Comercio de Ambato es una institución gremial sin fines de lucro, con número de RUC: 1890113423001 ubicado en la ciudad de Ambato en las calles Juan Montalvo y Vicente Rocafuerte en el edificio de las cámaras, esta entidad nace en septiembre de 1928 y a partir de 1938 empieza actuar como defensor de lo relacionado en el sector comercial. La Cámara de Comercio brinda diferentes servicios y beneficio a sus socios, mismos que son orientados al desarrollo del sector comercial, defensa jurídica, participación en el desarrollo social de su comunidad y el desarrollo integral del comerciante.

Entre los servicios que ofrece a sus socios están:

- Servicios empresariales en el cual constan de: capacitaciones, asesorías empresariales, promoción de negocios y salas empresariales
- Servicios jurídicos como: asesoría legal y el centro de arbitraje y mediación
- Servicios sociales como: salón auditorium, salón de la producción, club de empresarios.

3.3.2.1. Misión

Promover el crecimiento del sector comercial – empresarial con sostenibilidad y responsabilidad social, impulsando el desarrollo local y regional

3.3.2.2. Visión

Ser un gremio representativo a nivel local y regional, competitiva y comprometida con el desarrollo comercial – empresarial

3.3.2.3. Objetivo institucional

Impulsar estratégicamente la competitividad, así como defender los legítimos derechos del sector comercial y empresarial enmarcando su acción en la ciudad de Ambato y la zona tres conforme a lo establecido por el COTAD, generando soluciones de impacto, entre la empresas, el gobierno y sociedad, impulsando el desarrollo del comercio, industria y servicios y demás grupos productivos; procurando la prosperidad de sus socios, bajo principios de gobernanza, responsabilidad social y construcción colectiva , cumpliendo con las funciones que la ley y demás normas atribuyan

3.3.2.4. Valores corporativos

- Excelencia:** Sobresaliente gestión en los asuntos de la sector comercial - empresarial y colectividad, con resultados y logros de impacto.
- Liderazgo:** Alta actividad visionaria y ejecutiva, con capacidad, conocimiento y experiencia para dirigir.
- Integridad:** Para generar confianza e influencia para forjar patrones elevados de comportamiento dirigenal e institucional.
- Solidaridad:** El servicio y búsqueda del bien común.
- Equidad:** Guiándonos por el sentimiento del deber o la conciencia.

3.3.2.5. Organigrama estructural



Gráfico 14 - 3: Organigrama estructural Cámara de Comercio de Ambato

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Salazar, Danilo, 2019

3.3.2.6. Ubicación geográfica

Tabla 15 - 3: Ubicación geográfica

Cantón	Ambato
Parroquia	Huachi Loreto
Sector	Centro
Dirección	Calles Juan Montalvo y Vicente Rocafuerte

Elaborado por: Chasi, B (2022)



Gráfico 15 - 3: Ubicación geográfica

Fuente: Google Maps

3.3.3. Presentación

La presente investigación realizada permite el desarrollo de un plan estratégico que ayude en la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de Ambato, mediante la implementación de estrategias que buscan la satisfacción de sus socios. La investigación reveló como se encuentra la institución, los servicios que presta y la relación que tiene con sus socios, esta información fue obtenida en base a el análisis de los resultados que generaron las encuestas de satisfacción y la entrevista realizada al director ejecutivo de la institución.

Para el desarrollo del plan estratégico es necesario seguir una serie de pasos los cuales son:

1. Identificar como se desarrolla la empresa y hacia dónde se dirige
2. Realizar un diagnóstico estratégico, factores internos y externos que afecten de manera positiva o negativa a la institución
3. Establecer a donde se quiere llegar, plantear objetivos estratégicos
4. Determinar cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos (desarrollo de estrategias)
5. Identificar si se ha logrado alcanzar o no los objetivos planteados

3.3.4. *Direccionamiento estratégico*

Tabla 16 - 3: Direccionamiento estratégico - misión

Misión		
Componentes	Definición	Propuesta para el desarrollo del plan estratégico
Razón social o denominación	Cámara de Comercio de Ambato	Fomentar al desarrollo local y regional prestando servicios de calidad que generen impacto en las actividades comerciales de nuestros socios y la comunidad en general
Razón de ser o giro del negocio	Actividades de Cámaras de Comercio	
¿Quiénes somos?	Promover el crecimiento del sector comercial – empresarial con sostenibilidad y responsabilidad social, impulsando el desarrollo local y regional	
Público objetivo	Socios	
Producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Asesorías empresariales • Promoción de negocios • Centro de arbitraje y mediación • Salas empresariales • Club de empresarios 	
Valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia • Liderazgo • Solidaridad 	
Ventaja competitiva	Contar con profesionales con habilidades y competencias para alcanzar el éxito empresarial	

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 17 - 3: Direccionamiento estratégico - visión

Visión		
Componentes	Definición	Propuesta para el desarrollo del plan estratégico
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Ser un gremio representativo a nivel local y regional, competitiva y comprometida con el desarrollo comercial – empresarial	Ser una institución gremial líder, integra, representativa y de excelencia en el sector comercial a través de la prestación de servicios de calidad que enriquezcan los saberes y satisfagan las necesidades de nuestros socios, aportando soluciones para el crecimiento del comercio a nivel local y regional
Horizonte de tiempo	2023	
Ámbito de acción	A nivel de áreas de la institución	
Valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia • Liderazgo • Integridad • Equidad 	
Ventaja competitiva	Flexibilidad de los servicios para satisfacer una necesidad	

Fuente: Cámara de Comercio de Ambato
Elaborado por: Chasi, B (2022)

3.3.5. *Diagnostico estratégico*

3.3.5.1. *Análisis Externo*

Al realizar el análisis externo de la Cámara de Comercio de Ambato se observó las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la institución, además de la situación en la que se encuentra en relación con su entorno para el desarrollo de sus actividades. Mediante este análisis se pudo distinguir que la mayor oportunidad para la institución es la reactivación económica por la que pasa el cantón Ambato, por el contrario, la mayor amenaza que se observó fue que existe un porcentaje significativo de socios insatisfechos.

Oportunidades

- Reactivación económica de la Provincia
- Vinculación de la Cámara de Comercio en proyectos, ferias, exposiciones, etc.

- Integración con la comunidad
- Accesibilidad a herramientas tecnológicas
- Alianzas estratégicas

Amenazas

- Socios insatisfechos
- Aumento del desempleo
- Incremento del comercio informal
- Aumento de la competencia en servicios similares a los que presta la institución
- Desinterés por la afiliación a la institución

3.3.5.2. Análisis Interno

El análisis interno que se realizó a la Cámara de Comercio de Ambato está basado con la información obtenida a través de las encuestas de satisfacción de sus socios y la entrevista realizada al director ejecutivo. Mediante este análisis se diferenció que la mayor fortaleza de la institución es que cuenta con una fuerte representatividad dentro del cantón y por el contrario la mayor debilidad a la que se le debe hacer frente es el bajo nivel de usabilidad de los servicios.

Fortalezas

- Infraestructura y activos fijos propios de la institución
- Experiencia en el desarrollo de grandes eventos empresariales
- Representatividad dentro de la provincia
- Personal comprometido con la institución
- Servicios variados

Debilidades

- Bajo nivel de usabilidad de los servicios
- Bajo promoción de los eventos y servicios
- Servicios desactualizados a las necesidades de los socios
- Mala gestión en la atención al cliente
- Equipos y medios tecnológicos desactualizados

3.3.6. Matriz FODA

Tabla 18 - 3: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y activos fijos propios de la institución • Experiencia en el desarrollo de grandes eventos empresariales • Representatividad dentro de la provincia • Personal comprometido con la institución • Servicios variados 	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación económica de la Provincia • Vinculación de la Cámara de Comercio en proyectos, ferias, exposiciones, etc. • Integración con la comunidad • Accesibilidad a herramientas tecnológicas • Alianzas estratégicas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de usabilidad de los servicios • Bajo promoción de los eventos y servicios • Servicios desactualizados a las necesidades de los socios • Mala gestión en la atención al cliente • Equipos y medios tecnológicos desactualizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios insatisfechos • Aumento del desempleo • Incremento del comercio informal • Aumento de la competencia en servicios similares a los que presta la institución • Desinterés por la afiliación a la institución

Fuente: Encuesta y entrevista

Elaborado por: Chasi, B (2022)

3.3.7. *Matriz de impacto cruzado*

Tabla 19 - 3: Matriz de impacto cruzado

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>F1. Infraestructura y activos fijos propios de la institución</p> <p>F2. Experiencia en el desarrollo de grandes eventos empresariales</p> <p>F3. Representatividad dentro de la provincia</p> <p>F4. Personal comprometido con la institución</p> <p>F5. Servicios variados</p>	<p>DEBILIDADES</p>	<p>D1. Bajo nivel de usabilidad de los servicios</p> <p>D2. Bajo promoción de los eventos y servicios</p> <p>D3. Servicios desactualizados a las necesidades de los socios</p> <p>D4. Mala gestión en la atención al cliente</p> <p>D5. Equipos y medios tecnológicos desactualizados</p>
---	-------------------	--	--------------------	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPORTUNIDADES</p>	<p>O1.Reactivación económica de la Provincia</p> <p>O2.Vinculación de la Cámara de Comercio en proyectos, ferias, exposiciones, etc.</p> <p>O3.Integración con la comunidad</p> <p>O4.Accesibilidad a herramientas tecnológicas</p> <p>O5.Alianzas estratégicas</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ESTRATEGIA - FO</p>	<p>F1 – F2 – O3 – O5: Estrategia de promoción de la institución. Dar a conocer a la comunidad sobre las actividades que desempeña la Cámara de Comercio, así como los servicios y beneficios que esta proporciona a sus afiliados</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ESTRATEGIA - DO</p>	<p>D1 – D2 – D3 – O4 – O5: Estrategia de promoción de servicios: Incentivar a los socios a la usabilidad de los servicios destacando la calidad y la solución a diferentes necesidades como empresariales, laborales y de recreación</p> <p>D4 – O4: Estrategia de capacitación: Capacitar al personal mediante cursos presenciales como a través de plataformas virtuales para mejorar en la atención al cliente como en la gestión del tiempo</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AMENAZAS</p>	<p>A1. Socios insatisfechos</p> <p>A2. Aumento del desempleo</p> <p>A3. Incremento del comercio informal</p> <p>A4. Aumento de la competencia en servicios similares a los que presta la institución</p> <p>A5. Desinterés por la afiliación a la institución</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ESTRATEGIA - FA</p>	<p>F5 – A1 – A5: Estrategia de actualización de los servicios: Actualizar los servicios con los que consta la institución en base a las necesidades de sus socios.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ESTRATEGIA - DA</p>	<p>D3 – A1 – A4: Estrategia de satisfacción de los socios: Incrementar la satisfacción de los socios a través de servicios de calidad que busquen el bienestar del socio</p>

Fuente: Encuesta y entrevista

Elaborado por: Chasi, B (2022)

3.3.8. *Objetivos estratégicos*

Tabla 20 - 3: Objetivo estratégico

FA – 1	Actualizar los servicios de acuerdo con las necesidades de los socios
FO – 1	Promocionar a la institución mediante eventos y campañas publicitarias
DO – 1	Incrementar la usabilidad de los servicios mediante campañas publicitarias
DO – 2	Capacitar al personal a través de plataformas digitales para la satisfacción de los socios
DA – 1	Incrementar la satisfacción y retención de los socios mediante servicios de calidad

Fuente: Matriz de impacto cruzado

Elaborado por: Chasi, B (2022)

3.3.9. *Estrategias*

Tabla 21 - 3: Objetivo estratégico - FA - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: OFA - 1
Objetivo estratégico 1	Actualizar los servicios de acuerdo con las necesidades de los socios	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de servicios y eventos • Coordinación de marketing • Coordinación de operaciones 	
Actividades	Analizar a la competencia	Investigar a la competencia sus servicios, páginas web, redes sociales, los precios con los que se manejan, procesos internos todo lo relevante que permita a la empresa generar diferenciación con los servicios de la institución
	Levantar información sobre las	Investigar sobre las necesidades de los socios mediante encuestas

necesidades de los socios	y entrevistas para recolectar información sobre los servicios que necesitan o les gustaría que se incorpore a los de la institución
Renovar los servicios de capacitación y asesorías empresariales	Mediante el análisis tanto de la competencia como de las necesidades de los socios, actualizar los servicios de capacitaciones y asesorías empresariales en base a los servicios más usados por la competencia y los servicios que los socios quieren que se desarrollen de forma permanente
Actualizar los medios de difusión de la institución	Con la información generada y la renovación de los servicios es necesario que se den a conocer a través de las páginas de la institución ya sean en su página web como en sus redes sociales
Dar mantenimiento a las instalaciones físicas de la institución	Los activos físicos con los que dispone la Cámara de Comercio son buenos, pero para aumentar la satisfacción de sus socios es necesario que estén en constante innovación y presentables. Para prestar los servicios de salas empresariales con instalaciones con buena presencia y con las instalaciones tecnológicas

		adecuadas para cada evento.
Evidencia	<ul style="list-style-type: none"> Informe de control de actividades 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 22 - 3: Objetivo estratégico - FO - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO		Cámara de Comercio de Ambato	Código: OFO - 1
Objetivo estratégico 2	Promocionar a la institución mediante eventos y campañas publicitarias		
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de marketing 		
Actividades	Publicaciones en redes sociales	Participar de manera activa en las redes sociales interactuando con los socios atendiendo sus dudas, problemas o necesidades. Usar las redes como plataforma para promocionar los eventos próximos que va a desarrollar la institución compartiendo contenido interesante y útil.	
	Anuncios online	Utilizar herramientas como Google AdWords y Facebook Ads, que son herramientas que permiten dar a conocer a la Cámara de Comercio con un mayor alcance y segmentar a qué tipo de personas o empresas queremos que llegue el mensaje.	
	Promoción en medios	Se debe tener en cuenta cuales son los medios de información	

tradicional	que más consumen las personas o empresas del segmento del mercado que se quiere alcanzar para posterior utilizar medios locales o sectoriales como la radio en los que se dé a conocer la Cámara de Comercio, así como los servicios y beneficios que la institución proporciona a sus afiliados.
Incentivos para referidos	Programa de incentivos en el que los socios que recomienden agremiarse a la institución o que hablen de ella con sus amigos o colegas les sean otorgados beneficios diferentes como descuentos en la membresía del siguiente año, descuentos en los diferentes servicios o con reconocimientos o regalos por ayudar en el crecimiento de la institución.
Apoyar a buenas causas	El apoyar a una causa en la que cree la institución es una forma de construir un mundo mejor, además con esto se hace más visible la Cámara de Comercio, este apoyo no necesariamente tiene que ser económico. La institución puede ayudar con las instalaciones del edificio central, del Club de empresarios, sillas,

		escritorio entre otras cosas.
Evidencia	<ul style="list-style-type: none"> Informe de control de actividades 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 23 - 3: Objetivo estratégico - DO - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: ODO – 1
Objetivo estratégico 3	Incrementar la usabilidad de los servicios mediante campañas publicitarias	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de servicios y eventos Coordinación de marketing 	
Actividades	Crear módulos para los servicios de capacitación y asesorías empresariales	Al actualizar los servicios de capacitación y asesorías empresariales se debe desarrollar de cada tema módulos con información clara que permita entender de forma breve todos los temas a tratar, estos deben tener la facilidad de poder ser descargados.
	Crear Pop – ups	Se debe crear Pop – ups de acuerdo con los servicios que proporciona la institución, esta información adicional debe ser útil y que permita a las personas conocer más acerca de los servicios
	Generar Leads	Cuando un socio o una persona ingresen a la página web de la

	<p>Cámara de Comercio de Ambato y quiera hacer uso de algún servicio se le pedirá que ingrese sus datos de contacto para guardarlo en la base de datos de la institución para futuras ventas.</p>
<p>Aumentar el uso del centro de arbitraje y mediación.</p>	<p>Utilizar las redes sociales de la institución con publicaciones en el que se detallen los beneficios de utilizar el centro de arbitraje y mediación.</p> <p>Aliarse con consultorías jurídicas para que los conflictos pequeños o casos que no requieran de trámites legales se les halle solución dentro del centro de mediación y arbitraje.</p>
<p>Promoción de packs de servicios para el club de empresarios</p>	<p>Crear diferentes paquetes de promoción con los servicios del club a un precio accesible para los socios como:</p> <p>P1. Canchas y piscina</p> <p>P2. Cancha y área BBQ</p> <p>P3. Salón de eventos, Canchas y área BBQ, entre otras</p> <p>Apoyar y gestionar eventos deportivos empresariales para las empresas de los socios.</p>
<p>Evidencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de control de actividades

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 24 - 3: Objetivo estratégico - DO - 2

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO</p>	<p>Cámara de Comercio de Ambato</p>		<p>Código: ODO - 2</p>
<p>Objetivo estratégico 4</p>	<p>Capacitar al personal a través de plataformas digitales para la satisfacción de los socios</p>		
<p>Área responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección financiera y talento humano 		
<p>Actividades</p>	<p>Levantar información sobre las falencias del personal</p>	<p>Para saber qué tipo de capacitaciones requiere el personal se deberá levantar información en búsqueda de las falencias del personal al momento de prestar un servicio</p>	
	<p>Buscar capacitadores o plataformas virtuales</p>	<p>Luego de haber levantado la información sobre las falencias del personal se deberá buscar plataformas virtuales que permitan dar solución a dichos problemas o a su vez buscar capacitadores o asesores en atención al cliente para desarrollar las capacitaciones</p>	
	<p>Implementar un buzón de quejas y sugerencias</p>	<p>Luego de haber realizado las capacitaciones al personal se implementará un buzón de quejas y sugerencias en el que los socios puedan expresar si la atención al cliente fue la adecuada y si se les ayudo al momento de tener una necesidad</p>	
<p>Evidencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de control de actividades 		

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 25 - 3: Objetivo estratégico - DA - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: ODA - 1
Objetivo estratégico 5	Incrementar la satisfacción y retención de los socios mediante servicios de calidad	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de servicios y eventos • Coordinación de marketing 	
Actividades	Brindar una buena atención al socio	Al culminar con las capacitaciones se deberá desarrollar lo aprendido, además que se deberá aplicar normas básicas de atención al cliente como el saludar, ser amable, cordial, sonreír, entre otras cosas.
	Ayudar a resolver una necesidad	El personal encargado de la atención al cliente deberá buscar la satisfacción del socio incluso si requiere de un servicio que no proporcione la institución. Deberá ayudar en búsqueda de una solución a la necesidad del socio de ser el caso recomendar un sitio en el que puedan satisfacer esa necesidad
	Implementar un CRM	Para poder administrar de mejor manera los leads que se crearon en estrategias anteriores es necesario implementar un CRM que ayuda en la gestión de los datos de los socios, así como

	ayuda al dar soporte al socio antes, durante y después de utilizar un servicio.
Crear eventos para fidelizar a los socios	Este tipo de eventos se desarrollarán a los socios que hayan alcanzado 5, 10, 25 años como miembros de la institución. Se los homenajeara por formar parte de la institución durante todo ese tiempo, otorgándoles placas conmemorativas por su lealtad y fidelidad hacia la institución
Servicio post venta	La post venta nos permite conocer como fue recibido los servicios prestados por los socios y si estos fueron capaces de resolver las necesidades de los mismo.
Evidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de control de actividades

Elaborado por: Chasi, B (2022)

3.3.9.1. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas permiten identificar los aspectos de relevancia como el propósito para el desarrollo de las estrategias y a su vez conseguir los objetivos a corto y largo plazo

Tabla 26 - 3: Lineamiento estratégico LFA - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: LFA - 1
Objetivo estratégico	Actualizar los servicios de acuerdo con las necesidades de los socios	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de servicios y eventos • Coordinación de marketing • Coordinación de operaciones 	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar a la competencia • Levantar información sobre las necesidades de los socios • Renovar los servicios de capacitaciones y asesorías empresariales • Actualizar los medios de difusión de la institución • Dar mantenimiento a las instalaciones físicas de la institución 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Eficacia: (Actividades ejecutadas/Actividades programadas) X100 • Actualización de servicios: (Total de servicios actualizados/ Total de servicios de la institución) x 100 • Mantenimiento: (Costo real * tiempo invertido /costo estimado * tiempo previsto) 	
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar servicios de calidad acorde a las necesidades de los socios 	
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los socios 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 27 - 3: Lineamiento estratégico LFO - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: LFO - 1
Objetivo estratégico	Promocionar a la institución mediante eventos y campañas publicitarias	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de marketing 	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en redes sociales • Anuncios online • Promoción en medios tradicionales • Incentivos para referidos • Apoyar a buenas causas 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Eficacia: (Actividades ejecutadas/Actividades programadas) X100 • Engagement: ((Q me gusta+ comentarios+ compartidos de un mes/ Q post realizados de un mes) / total de seguidores) x 100 • Referidos: (Q de socios referidos/ total de socios) x100 	
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar 400 socios al año 	
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de socios 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 28 - 3: Lineamiento estratégico LDO - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: LDO – 1
Objetivo estratégico	Incrementar la usabilidad de los servicios mediante campañas publicitarias	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de servicios y eventos • Coordinación de marketing 	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Crear módulos para los servicios de capacitación y asesorías empresariales • Crear Pop – ups • Generar Leads • Aumentar el uso del centro de arbitraje y mediación • Promoción de packs de servicios para el club de empresarios 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Pop – ups: $(Q \text{ pop – ups creados} / Q \text{ pop – ups previstos}) \times 100$ • Leads: $(Q \text{ leads creadas} / Q \text{ leads previsto}) \times 100$ • Servicios: $(Q \text{ de personas que usaron el servicio periodo actual} / Q \text{ de personas que usaron el servicio periodo anterior}) \times 100$ 	
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el uso de los servicios en un 50% 	
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el uso de los servicios 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 29 - 3: Lineamiento estratégico LDO - 2

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: LDO – 2
Objetivo estratégico	Capacitar al personal a través de plataformas digitales para la satisfacción de los socios	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección financiera y talento humano 	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar información sobre las falencias del personal • Buscar capacitadores o plataformas virtuales • Implementar un buzón de quejas y sugerencias 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Eficacia: (Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones programadas) X100 • Quejas: (Q de quejas periodo actual/ Q de quejas periodo anterior) x 100 • Evaluación de satisfacción interna 	
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 100% del personal 	
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los socios 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 30 - 3: Lineamiento estratégico LDA - 1

 CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	Cámara de Comercio de Ambato	Código: LDA – 1
Objetivo estratégico	Incrementar la satisfacción de los socios mediante servicios de calidad	
Área responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de servicios y eventos • Coordinación de Marketing 	
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una buena atención al socio • Ayudar a resolver una necesidad • Implementar un CRM • Crear eventos para fidelizar a los socios • Servicio post venta 	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de actividades • Eficacia: (Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones programadas) X100 • Evaluación de satisfacción de socios 	
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 20% la satisfacción de todos los socios 	
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver las quejas y la inconformidad de los socios 	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Al culminar con el desarrollo de las estrategias de la planificación estratégica para la gestión administrativa y satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato, los lineamientos que se desarrollaron permitirán formar los planes operativos para cada objetivo estratégico con el propósito de optimizar los recursos de la institución ya sean económicos como de talento humano. El plan operativo permitirá gestionar las estrategias acordes a los tiempos y financiamiento proporcionado, además de poder delegar responsabilidades para la ejecución de cada actividad planeada en los objetivos estratégicos.

3.3.9.2. Planificación operativa

Tabla 31 - 3: Plan operativo FA - 1

			Cámara de Comercio de Ambato											Código: POA - FA - 1				
Planificación operativa																		
Objetivo estratégico:		Actualizar los servicios de acuerdo con las necesidades de los socios																
N	Actividades	Responsables	Cronograma												Recursos			
			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Humano	Materiales	Financiero	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Analizar a la Competencia	Coordinación de operaciones														Recursos Humanos	Útiles y quipo de oficina Internet	
2	Levantar información sobre las necesidades de los socios	Coordinación de operaciones														Recursos Humanos	Útiles y quipo de oficina Internet	
3	Renovar los servicios de capacitaciones y asesorías empresariales	Dirección de servicios y eventos														Recursos Humanos	Útiles y quipo de oficina	

Tabla 32 - 3: Plan operativo FO - 1

			Cámara de Comercio de Ambato											Código: POA - FO - 1			
Planificación operativa																	
Objetivo estratégico:		Promocionar a la institución mediante eventos y campañas publicitarias															
N	Actividades	Responsables	Cronograma												Recursos		
			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Humano	Materiales	Financiero
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
1	Publicaciones en redes sociales	Coordinación de marketing	Permanente												Talento humano	Equipo de oficina, internet	
2	Anuncios online	Coordinación de marketing													Talento humano	Equipo de oficina, internet	\$ 300,00
3	Promoción en medios tradicionales	Coordinación de marketing													Talento humano		\$ 300,00
4	Incentivos para referidos	Coordinación de marketing													Talento humano		\$ 200,00
5	Apoyar buenas causas	Dirección de financiamiento y talento humano													Talento humano	Equipo de oficina, instalaciones físicas y tecnológicas	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 33 - 3: Plan operativo DO - 1

			Cámara de Comercio de Ambato											Código: POA - DO – 1					
Planificación operativa																			
Objetivo estratégico:		Incrementar la usabilidad de los servicios mediante campañas publicitarias																	
N	Actividades	Responsables	Cronograma												Recursos				
			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Humano	Materiales	Financiero		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1	Crear módulos para los servicios de capacitaciones y asesorías empresariales	Gestión Comercial de atención al afiliado															Talento Humano	Útiles y equipo de oficina, internet	
2	Crear Pop – ups	Coordinación de marketing															Talento Humano	Equipo de oficina, internet	
3	Generar Leads	Coordinación de marketing															Talento Humano	Equipo de oficina, internet	\$ 100,00
4	Aumentar el uso del centro de arbitraje y	Coordinación de marketing	Permanente												Talento Humano	Equipo de oficina,			

	mediación				internet	
5	Promoción de packs de servicios para el club de empresarios	Coordinación de marketing	Permanente	Talento Humano	Equipo de oficina, internet	

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 34 - 3: Plan operativo DO - 2

			Cámara de Comercio de Ambato											Código: POA - DO – 2				
Planificación operativa																		
Objetivo estratégico		Capacitar al personal a través de plataformas digitales para la satisfacción de los socios																
N	Actividades	Responsables	Cronograma												Recursos			
			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Humano	Materiales	Financiero	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Levantar información sobre las falencias del personal	Dirección financiera y talento humano														Talento Humano	Útiles y equipo de oficina, internet	
2	Buscar capacitadores o plataformas virtuales	Dirección financiera y talento humano														Talento Humano	Equipos de oficina, internet	\$ 250,00
3	Implementación de un buzón de quejas y sugerencias	Dirección financiera y talento humano														Talento Humano		\$ 50,00

Elaborado por: Chasi, B (2022)

Tabla 35 - 3: Plan operativo DA - 1

		Cámara de Comercio de Ambato												Código: POA - DA - 1					
Planificación operativa																			
Objetivo estratégico		Incrementar la satisfacción de los socios mediante servicios de calidad																	
N	Actividades	Responsables	Cronograma												Recursos				
			Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			Humano	Materiales	Financiero		
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1	Brindar una buena atención al socio	Gestión comercial y atención al afiliado	Permanente												Talento Humano	Equipos de oficina, internet			
2	Ayudar a resolver una necesidad	Gestión comercial y atención al afiliado	Permanente												Talento Humano	Equipos de oficina, internet			
3	Implementar un CRM	Coordinación de Marketing															Talento Humano	Equipos de oficina, internet	\$ 3000,00
4	Crear eventos para los socios	Coordinación de Marketing															Talento Humano		\$ 300,00

Elaborado por: Chasi, B (2022)

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de titulación se fundamentó de manera teórica con la finalidad de crear un plan estratégico que contribuya al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato en su gestión administrativa y a la vez poder dirigir y controlar los servicios de la institución para satisfacer a sus socios.
- Al realizar una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato se encontró que la mayoría los socios consideran que la institución no dirige sus actividades al beneficio de los socios, además se pudo apreciar que los servicios de la institución son poco usados y que un porcentaje significativo de los socios se encuentran insatisfechos por diferentes razones como la mala atención al cliente, malestares con las instalaciones del edificio central y la inconformidad con los servicios. Por lo que el director ejecutivo de la institución debe incentivar al personal a mejorar para lograr satisfacer a sus socios.
- En base a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación se dio a conocer que un porcentaje significativo de los socios no se encuentran satisfechos con los servicios de la Cámara de Comercio de Ambato por lo que se desarrollaron estrategias para actualizar los servicios, dar a conocer a la institución, incrementar el uso de los servicios, capacitar al personal para mejorar en la atención al cliente, retener y fidelizar a los socios.

RECOMENDACIONES

Culminadas las conclusiones de la investigación sobre la creación de un plan estratégico para la gestión administrativa y satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato, es necesario proponer las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato implementar la planificación estratégica ya que las estrategias planteadas están direccionadas en mejorar la gestión administrativa, incrementar la usabilidad de los servicios y alcanzar la satisfacción de sus socios
- Se recomienda profundizar en estrategias de posicionamiento para la Cámara de Comercio de Ambato y dar a conocer a la comunidad en general sobre sus actividades a favor del sector comercial – empresarial, así como dar a conocer sobre los servicios y beneficios que proporciona a las personas y empresas que deciden agremiarse y formar parte de la institución
- Se recomienda a la jefa del área de coordinación de marketing aplicar de manera permanente el servicio post venta ya que es una forma de acercarse a los socios y demás personas que utilizan los servicios, permitiendo así identificar problemas en los servicios que requieran de corrección inmediata, además permite mejorar la experiencia del socio e incrementa el nivel de confianza de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

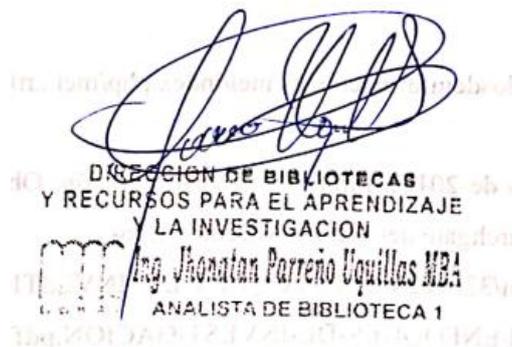
- Aguilera Castro , A., & Virgen Ortiz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento. *Entramado*, 84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265429948007.pdf>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., De la Cruz Lara, M. L., & López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 246. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3580/3403>
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., Ramírez Roldán, A., & Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Fundación universitaria Luis Amigó*, 118.
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muños, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). *Revista Venezolana de Gerencia*, 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. *Revista Educateconciencia*, 7. Obtenido de <http://dspace.uan.mx:8080/bitstream/123456789/1434/1/Cadenas%20productivas%20y%20cadenas%20de%20valor.pdf>
- Chamba Jiménez, J. P. (2017). Diseño de líneas estratégicas para el cumplimiento de los resultados de la microempresa Celed S.A. en el periodo 2017. (*Tesis de grado*). Instituto superior tecnológico Bolivariano, Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/102/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20CHAMBA%20JIMENEZ.pdf>
- Chanbergo Anacleto, D. (2017). Plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa Constructora Altum S.A.C. (*Tesis de grado*). Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10915/chambergo_ad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez Garrido, C. J., & Romero Mori, L. (2015). Propuesta de un plan estratégico para incrementar el nivel de ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L. (*Tesis de Grado*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2034/CHAVEZ%20GARRIDO%2c%20CYNTHIA%2c%20ROMERO%20MORI%2c%20LISBETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicación*. México, D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645548036&Signature=J5Rftiz4zpGmmK6EE0TO-Q41hW7KLguFBDujJ90PtCRjwxmfE5pVvd-11A~ewQuPOH2sBJoQ2NxFc~
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cortes Martinez, M. T., Molina Ramirez, J. F., & Lopez, L. E. (2020). Formular un plan de emergencia que permita la planeación, dirección y control de las actividades enfocadas a mitigar los efectos adversos sobre la salud de los residentes, colaboradores, visitantes, sus familias, bienes y el medio ambiente. (*Tesis de grado*). Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32716/1/2021_Formulacion_Plan_Emergencias.pdf
- Curasi Orellana, B. G., & Vidal Izaguirre, A. L. (2019). Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Inversiones Oslo S.A.C. (*Tesis de Grado*). Universidad San Pedro, Chimbote. Obtenido de http://repositorio.usanpedro.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/15325/Tesis_63533.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz Narváez, V. P., & Calzadilla Núñez, A. (2015). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 4. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/4597/3273>
- Escudero Sánchez, C. L., & Cortez Suárez, L. A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH.
- Estaban Nieto, N. T. (2018). *Tipos de Investigación*. Obtenido de core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- García, J. (27 de Abril de 2015). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Cámara de Comercio de Industrias de Cortés: <http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>
- Hernández Quiroga, M. A., & Palacios Martínez, J. P. (2012). Plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa Herpal S.A. (*Tesis de grado*). Universidad Libre Colombia, Bogotá. Obtenido de [repository.unilibre.edu.co: https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9269/DOCUMENTO%20FIN](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9269/DOCUMENTO%20FIN)

AL%20PROYECTO%20DE%20GRADO%20PLANEACION%20ESTRATEGICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres , C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y Mixta*. Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Magollón Burgués , L., & Urbina Pérez, O. (2014). *Análisis estratégicos de una empresa real*. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/16333/files/TAZ-TFG-2014-1669.pdf>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Olguín Camacho, C. (2019). *Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca*. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://www.metodosdeinformacion.es/mei/index.php/mei/article/view/IIMEI10-N19-055074/995>
- Otero Ortega, A. (Agosto de 2018). *Enfoques de Investigación*. Obtenido de researchgate.net: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Palmer Vásquez, B. (2017). *Gestión administrativa y nivel de eficiencia en las compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Distrito de Tarapoto periodo 2017. (Tesis de Postgrado)*. Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13017/palmer_vb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rizo Maradiaga, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas*, 142. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Fredy-Mendivelso/publication/329051321_Disenio_de_investigacion_de_Corte_Transversal/links/5c1aa22992851c22a3381550/Diseno-de-investigacion-de-Corte-Transversal.pdf
- Ruiz Sánchez, J. J. (2021). *Importancia del clima laboral y el rediseño del plan estratégico dentro de Rapientrega S.A. (Tesis de Grado)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15989/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-301.pdf>

- Taday Morocho , C. G. (2018). Planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de cebada "Quesera el cebadeño", periodo 2018 - 2020. (*Tesis de grado*). Escuela Superior Politecnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8759/1/12T01174.pdf>
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica. (*Tesis de Grado*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verglú Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de. *Revista Industrial Data*, 18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469003.pdf>
- Yamasque Paredes, W. L. (2020). Planeación estratégica del restaurante "JAMA". (*Título de grado*). Escuela Superior Politecnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de dspace.espoch.edu.ec:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14175/1/12T01366.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS



Encuesta de satisfacción de los socios de la cámara de comercio de Ambato
Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción de los socios de la Cámara de Comercio de Ambato respecto a los servicios que les proporciona la institución.
Instrucciones: Seleccione la respuesta que crea conveniente según su perspectiva acerca de los servicios que ha utilizado

1. ¿Considera que la Cámara de Comercio direcciona sus actividades en búsqueda del beneficio de sus socios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

2. Seleccione los servicios que usted ha utilizado

- Capacitaciones
- Asesorías Empresariales
- Promoción de Negocios
- Centro de Arbitraje y Mediación
- Salas Empresariales
- Salón de la producción
- Club de empresarios

3. Califique las instalaciones físicas de la Cámara de Comercio de Ambato (Sede Centro, Sede Sur)

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

4. Califique los equipos y medios tecnológicos con los que dispone la Cámara de Comercio de Ambato (Equipo tecnológico, Plataforma virtual, redes sociales)

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

5. Si ha usado el servicio de Capacitaciones o Asesorías empresariales califique el contenido impartido. Si no ha utilizado el servicio pase a la pregunta 8

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

6. Califique al capacitador de las Asesorías Empresariales y Capacitaciones

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

7. Que tema de capacitación o asesoría empresarial le gustaría que se desarrolle de forma permanente.

- Ventas

- Administración
- Contable/financiero
- Comercio exterior
- Calidad
- Laboral
- Sociedad civil
- Societario
- Propiedad intelectual
- Comercial

8. Califique el servicio de promoción de negocios de forma general. Si no ha utilizado el servicio pase a la siguiente pregunta

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

9. Califique el servicio del Centro de mediación y arbitraje de forma general. Si no ha utilizado el servicio pase a la siguiente pregunta

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

10. Califique el servicio de Club de Empresarios de forma general si no ha utilizado este servicio pase a la siguiente pregunta

	Muy Malo	Malo	Normal	Bueno	Muy Bueno
Área Húmeda (piscina, sauna)					
Área deportiva (Canchas)					

Área recreativa (Zona verde, juegos infantiles, área BBQ)					
---	--	--	--	--	--

11. Califique el precio de los servicios que ha utilizado de acuerdo a su percepción.

	Bajo	Razonable	Alto
Capacitaciones			
Asesorías Empresariales			
Promoción de negocios			
Centro de arbitraje y mediación			
Salas empresariales			
Salón de la producción			
Club de empresarios			

12. Teniendo en cuenta su experiencia ¿Qué tan probable sería que recomiende a un amigo o colega agremiarse en la Cámara de Comercio de Ambato?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada Probable											Muy Probable

13. Si “NO” se encuentra satisfecho con los servicios de la Cámara de Comercio, escriba el ¿Por qué?

.....

.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**



Entrevista al director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato

Objetivo: Conocer sobre la gestión administrativa del director de la Cámara de Comercio de Ambato y la percepción que tiene sobre la satisfacción de los socios mediante una entrevista para el desarrollo del plan estratégico

Nombre:

1. Desde cuando desempeña sus funciones como director ejecutivo en la Cámara de Comercio de Ambato

.....
.....

2. En el tiempo que lleva desempeñando su cargo, para usted ¿Cuál es la fortaleza más importante que posee la institución?

.....
.....

3. Por lo contrario. ¿Cuál es la debilidad más significativa de la institución?

.....
.....

4. Considera que los servicios que presta la Cámara son de calidad. ¿Por qué?

.....
.....

5. ¿Cómo direcciona los servicios de la Cámara hacia la satisfacción de sus socios?

.....
.....

6. Por otra parte ¿Cómo evalúa la satisfacción de sus socios con los servicios prestados por la institución?

.....
.....

7. Considera que el personal a su cargo tiene las capacidades y habilidades suficientes para proporcionar ayuda, brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades de los socios

.....
.....
8. Considera usted que la información y la comunicación fluye de manera correcta para brindar un buen servicio

.....
.....
9. ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que los socios deciden afiliarse a la Cámara de Comercio?

.....
.....
10. Por el contrario, cuál cree usted que es la razón por la que los socios no conservan su afiliación en la institución

.....
.....