

**UNIVERSIDAD ESCUELA POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL,  
INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
MARKETING**

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO  
DE TULCÁN Y SU DESEMPEÑO EN LA SATISFACCIÓN DE SUS  
AFILIADOS

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de  
Empresas y Marketing

AUTORES: Doris Soraya Cotacachi Lema

Fausto Fernando Tulcanaza Rosero

ASESOR: Msc. Freddy Quinde Sari

TULCÁN - ECUADOR

2017

## **CERTIFICADO.**

Certifico que la estudiante Doris Soraya Cotacachi Lema con el número de cédula 0401436308 y Fausto Fernando Tulcanaza Rosero con el número de cédula 0401588819 han elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La gestión administrativa de Cámara de Comercio de Tulcán y el desempeño en la satisfacción de sus afiliados”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Msc. Freddy Quinde Sari

Tulcán, 24 de Octubre de 2017

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Doris Soraya Cotacachi Lema con cédula de identidad número 0401436308 y, Fausto Fernando Tulcanaza Rosero con cédula de identidad número 0401588819, declaramos: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.

Tulcán, 24 de Octubre de 2017

Doris Soraya Cotacachi Lema

CI: 0401436308

Fausto Fernando Tulcanaza Rosero

CI: 0401588819

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo, Doris Soraya Cotacachi Lema y Fausto Fernando Tulcanaza Rosero, declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 24 de Octubre del 2017

Doris Soraya Cotacachi Lema

CI: 0401436308

Fausto Fernando Tulcanaza Rosero

CI: 0401588819

## AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecerle a Dios por haberme bendecido en este arduo camino y permitir que hiciera realidad este sueño anhelado.

Agradezco también la confianza y el apoyo de cada miembro de mi familia fuente de soporte constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis años de estudio ya que sin su ayuda no hubiese sido posible culminar mi profesión.

Finalmente agradecerle a mi asesor de Tesis el MSc. Freddy Quinde, que con sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivación me permitieran el desarrollo y la culminación de esta investigación.

Soraya.

Me gustaría agradecerle a ti Dios, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutor de tesis, Msc. Freddy Quinde por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Fausto.

## DEDICATORIA

**A Dios,** Por haberme permitido llegar hasta aquí y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mis hijos: Matías y Ana Paula,** Por su amor y cariño que son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, y sobre todo de mis ganas de buscar siempre lo mejor para ustedes. Les agradezco por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida. Siendo ustedes mi mayor motivación para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Soraya.

A mi Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Fausto

## ÍNDICE

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO .....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I.....	- 17 -
1. EL PROBLEMA .....	- 17 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 17 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	- 18 -
1.3. DELIMITACIÓN.....	- 18 -
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	- 18 -
1.5. OBJETIVOS .....	- 19 -
<b>1.5.1. Objetivo general.....</b>	<b>- 19 -</b>
<b>1.5.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>- 19 -</b>
CAPÍTULO II.....	- 20 -
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	- 20 -
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	- 20 -
2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	- 21 -
<b>2.2.1. Gestión administrativa .....</b>	<b>- 21 -</b>
2.2.1.1. Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa.....	- 22 -

2.2.1.2. Proceso administrativo.....	- 23 -
2.2.1.3. Recursos de la gestión administrativa.....	- 24 -
<b>2.2.2. Satisfacción del cliente .....</b>	<b>- 25 -</b>
2.2.2.1. Servicio al cliente .....	- 25 -
2.2.2.2. Calidad en el servicio .....	- 25 -
2.2.2.3. ¿Cómo medir la satisfacción de los clientes? .....	- 26 -
2.2.2.4. Desempeño en el servicio .....	- 26 -
2.2.2.5. Matriz FODA .....	- 27 -
2.2.2.6. Cinco fuerzas de PORTER .....	- 27 -
<b>2.2.3. Aspecto legal de la investigación .....</b>	<b>- 29 -</b>
2.2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	- 29 -
2.2.3.2. Plan de Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.....	- 30 -
2.2.3.3. Ley Orgánica de defensa del consumidor.....	- 30 -
2.2.3.4. Estatutos de la Cámara de Comercio de Tulcán.....	- 31 -
2.3. IDEA A DEFENDER .....	- 31 -
2.4. VARIABLES .....	- 31 -
<b>2.4.1. Variable Independiente.....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>2.4.2. Variable Dependiente .....</b>	<b>- 32 -</b>
CAPÍTULO III.....	- 33 -
3. MARCO METODOLÓGICO .....	- 33 -
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 33 -
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	- 33 -
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 34 -
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	- 35 -
3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	- 36 -
3.5. ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS.....	- 36 -
CAPÍTULO IV.....	- 38 -



4.	ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	- 38 -
4.1.	ANTECEDENTES .....	- 38 -
4.2.	JUSTIFICACIÓN .....	- 38 -
4.3.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	- 39 -
4.4.	MODELO OPERATIVO DEL ESTUDIO .....	- 39 -
4.5.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	- 41 -
<b>4.5.1.</b>	<b>Análisis del macro entorno del sector comercial .....</b>	<b>- 41 -</b>
4.5.1.1.	Entorno político .....	- 41 -
4.5.1.2.	Entorno económico .....	- 43 -
4.5.1.3.	Entorno social .....	- 44 -
4.5.1.4.	Entorno tecnológico .....	- 44 -
<b>4.5.2.</b>	<b>Análisis del micro entorno .....</b>	<b>- 47 -</b>
4.5.2.1.	Poder de negociación de los proveedores .....	- 47 -
4.5.2.2.	Poder de negociación con los clientes .....	- 47 -
4.5.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	- 48 -
4.5.2.4.	Amenaza de servicios sustitutos .....	- 48 -
4.5.2.5.	Competitividad del sistema de apoyo al comerciante .....	- 49 -
4.6.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	- 52 -
<b>4.6.1.</b>	<b>Análisis de la planificación en la CCT.....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>4.6.2.</b>	<b>Análisis de la organización en la CCT .....</b>	<b>- 56 -</b>
<b>4.6.3.</b>	<b>Análisis de la dirección en la CCT.....</b>	<b>- 58 -</b>
<b>4.6.4.</b>	<b>Análisis del control en la CCT .....</b>	<b>- 60 -</b>
4.7.	ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL SERVICIO .....	- 63 -
<b>4.7.1.</b>	<b>Satisfacción entorno de acciones de planificación en CCT -</b>	<b>64 -</b>
<b>4.7.2.</b>	<b>Satisfacción entorno a las acciones de beneficio en la CCT -</b>	<b>66 -</b>
<b>4.7.3.</b>	<b>Satisfacción entorno a las acciones de apoyo en la CCT .....</b>	<b>- 68 -</b>
<b>4.7.4.</b>	<b>Satisfacción entorno a prestación de servicio por la CCT....</b>	<b>- 70 -</b>

4.8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CCT .....	- 74 -
<b>4.8.1. Análisis factores externos .....</b>	<b>- 74 -</b>
<b>4.8.2. Análisis factor interno .....</b>	<b>- 76 -</b>
4.9. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	- 77 -
<b>4.9.1. Desempeño operativo .....</b>	<b>- 78 -</b>
<b>4.9.2. Desempeño ejecutivo .....</b>	<b>- 79 -</b>
<b>4.9.3. Desempeño en las actividades de la CCT .....</b>	<b>- 80 -</b>
<b>4.9.4. Desempeño de la CCT con los comerciantes .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>4.9.5. Desempeño en la funciones de la CCT .....</b>	<b>- 82 -</b>
4.10. ANÁLISIS FODA .....	- 83 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 88 -
<b>4.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>- 88 -</b>
<b>4.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>- 89 -</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	- 90 -
LINKOGRAFÍA.....	- 91 -
ANEXOS.....	- 91 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación de la investigación .....	- 18 -
<b>Tabla 2:</b> Población de la Cámara de Comercio de Tulcán.....	- 34 -
<b>Tabla 3:</b> Salvaguardias 2015 .....	- 41 -
<b>Tabla 4:</b> Resumen de análisis PEST .....	- 46 -
<b>Tabla 5:</b> Entidades sustitutas.....	- 49 -
<b>Tabla 6:</b> Matriz de evaluación Competitividad .....	- 50 -
<b>Tabla 7:</b> Matriz de evaluación del perfil competitivo .....	- 50 -
<b>Tabla 8:</b> Resumen análisis PORTER .....	- 51 -
Tabla 9: Resumen análisis Gestión Administrativa .....	- 62 -
<b>Tabla 10: Atención recibida por el cliente.....</b>	- 70 -
Tabla 11: Satisfacción del servicio .....	- 71 -
<b>Tabla 12:</b> Servicio de acuerdo a la gestión administrativa.....	- 72 -
Tabla 13: Resumen análisis Satisfacción del Servicio .....	- 72 -
<b>Tabla 14:</b> Factores externos .....	- 74 -
Tabla 15: Factores Internos .....	- 76 -
<b>Tabla 16:</b> Desempeño operativo.....	- 78 -
<b>Tabla 17:</b> Desempeño ejecutivo .....	- 79 -
<b>Tabla 18:</b> Desempeño en las actividades de la CCT .....	- 80 -
<b>Tabla 19:</b> Desempeño de la CCT con los comerciantes.....	- 81 -
<b>Tabla 20:</b> Desempeño en las funciones de la CCT .....	- 82 -
<b>Tabla 21:</b> Análisis Interno .....	- 84 -
<b>Tabla 22:</b> Análisis Externo .....	- 84 -
<b>Tabla 23:</b> ANÁLISIS INTERNO .....	- 85 -
Tabla 24: ANÁLISIS EXTERNO.....	- 86 -
<b>Tabla 25:</b> Análisis de involucrados .....	- 86 -

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de gestión .....	- 22 -
Figura 2: Cinco fuerzas de Michael Porter .....	- 28 -
Figura 3: Estructura del estudio .....	- 40 -
Figura 4: Análisis PEST .....	- 46 -
Figura 5: Análisis Porter .....	- 52 -
Figura 6: Proceso Administrativo .....	- 53 -
Figura 7: Conocimiento de filosofía organizacional de empleados -	54 -
Figura 8: Investigación para realizar la planificación .....	- 55 -
Figura 9: Planificación de actividades .....	- 56 -
Figura 10: Organigrama Cámara de Comercio de Tulcán.....	- 57 -
Figura 11: Conocimiento de estructura organizacional empleados-	57 -
Figura 12: Capacitaciones al personal .....	- 58 -
Figura 13: Satisfacción en actividades que desempeña .....	- 59 -
Figura 14: Evaluación de la administrativa actual por empleados -	60 -
Figura 15: Existencia de recursos necesarios para los empleados-	61 -
Figura 16: Análisis Gestión Administrativa .....	- 63 -
Figura 17: Calificación de la gestión administrativa por afiliados .	- 64 -
Figura 18: Agilidad en la atención a los afiliados .....	- 65 -
Figura 19: Atención a reclamos y sugerencias por los afiliados....	- 66 -
Figura 20: Calificación de los servicios por los afiliados .....	- 67 -
Figura 21: Ambiente propicio para atender a los afiliados.....	- 67 -
Figura 22: Aceptación del aporte mensual por los afiliados .....	- 68 -
Figura 23: Elaboración de estudio de mercado para el afiliados....	- 69 -
Figura 24: Necesidad de implementar planes por los afiliados .....	- 69 -
Figura 25: Factores que influyeron en la afiliación .....	- 70 -
Figura 26: Análisis Satisfacción del Servicio .....	- 73 -
Figura 27: Análisis Factores Externos.....	- 75 -
Figura 28: Análisis factores internos .....	- 77 -
Figura 29: Desempeño operativo .....	- 79 -
Figura 30: Desempeño ejecutivo.....	- 80 -
Figura 31: Desempeño en las actividades de la CCT .....	- 81 -
Figura 32: Desempeño de la CCT con los comerciantes .....	- 82 -

Figura 33: Desempeño en las funciones de la CCT ..... - 83 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones, las obliga a realizar constantes mejoras en todos los procesos administrativos que influyan en la obtención de sus metas y objetivos.

Razón por la cual los administradores deben llevar acciones que mejoren sus gestiones y enfrenten los cambios, para así generar beneficios a la organización o entidad que representen. La administración actualmente cuenta con varias herramientas que permiten lograr un mejor desarrollo, crecimiento, fortalecimiento, competitividad y la satisfacción de sus socios, clientes o consumidores hacer más eficientes los procesos administrativos para obtener resultados satisfactorios que permitan la permanencia de la organización en el mercado.

Es por esto que surge la necesidad de analizar el desempeño de las organizaciones y detectar las oportunidades de mejoras a través de un análisis de la gestión administrativa, que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión y cómo influye esto en la satisfacción de sus clientes, saber si se está cumpliendo con la planificación, la organización, la dirección y el control de los objetivos organizacionales.

Con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir para mejorar la utilización de los recursos disponibles con la ayuda de planes y estrategias que fortalezcan la gestión y mejoren la perspectiva de sus clientes.

De acuerdo a lo antes planteado, la intención de este trabajo, es hacer un análisis de la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán y el desempeño en la satisfacción de sus afiliados.

## **ABSTRACT**

The dynamism faced by today's organizations forces them to make constant improvements in all administrative processes that influence the achievement of their goals and objectives.

Reason why managers must take actions that improve their management and face the changes, in order to generate benefits to the organization or entity they represent. Management currently has several tools that allow better development, growth, strengthening, competitiveness and the satisfaction of its partners, customers or consumers and in turn make administrative processes more efficient in order to obtain satisfactory results that allow the organization to remain in the market.

This is why the need arises to analyze the performance of organizations and identify opportunities for improvement through an analysis of administrative management, which allows assessing the degree of efficiency and effectiveness of management and how this influences the satisfaction of their clients, whether they are meeting the planning, organization, direction and control of organizational goals.

This is to correct deficiencies that may exist to improve the use of available resources with the help of plans and strategies that strengthen management and improve the perspective of its clients.

According to the above, the intention of this work is to make an analysis of the administrative management of the Chamber of Commerce of the city of Tulcán and its impact on the satisfaction of its affiliates.

## INTRODUCCIÓN

En el presente tema de investigación se ha considerado importante el análisis de la gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán y el desempeño en la satisfacción de sus afiliados, con el propósito de fortalecer y buscar información de su gestión. La investigación fue dividida en cuatro capítulos, como se expone a continuación:

Capítulo I, se definió el problema de la investigación, la inadecuada gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán puede incidir su desempeño en la satisfacción de sus afiliados, para el cual, se planteó un objetivo general y tres específicos, desde un punto de partida teórico, otro metodológico y un objetivo específico de diagnóstico.

Capitulo II, se presenta el marco teórico, compuesto por antecedentes investigativos, que contienen información relevante que aporta al cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, este capítulo muestra las variables de estudio, satisfacción de afiliados como variable dependiente y gestión administrativa como variable independiente y finalmente se propone la idea a defender: Los resultados de la investigación a través de la estadística descriptiva mostrará la relación entre la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán y su desempeño en el nivel de satisfacción de los afiliados.

Capitulo III, el marco metodológico, se enfoca al cómo se realizó la investigación, además de cómo se elaboró la recolección de datos y las técnicas para el análisis de datos, logrando operacionalizar las dos variables para el desarrollo de recopilación de la información tanto de los afiliados y personal administrativo de la Cámara de Comercio de Tulcán.

Capitulo IV, en éste, se realizó un diagnóstico sobre el problema planteado, analizando los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas a los directivos, empleados y afiliados de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, evidenciando que la entidad no cuenta con procesos eficientes de planificación que acompañen la filosofía estratégica, planes de acción,



estudios de mercado que ayuden a diseñar servicios que cubran las expectativas de los afiliados y un direccionamiento corporativo a la entidad.

Se llega a determinar las conclusiones y recomendaciones, donde se muestra proposiciones argumentadas como deducciones logradas en el ejercicio de la investigación, de igual manera se puede apreciar las recomendaciones.

Finalmente a este documento se adjunta, la bibliografía y linkografía utilizada, de igual manera, los anexos que sustentan la información expuesta en el transcurso de la investigación.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Tulcán se encuentra la Cámara de Comercio (CCT), nace de un grupo de comerciantes interesados por organizarse e impulsar su actividad comercial a través de un organismo representativo que tenga por objeto proteger los intereses, mejorar actividades comerciales procurando en todo momento la satisfacción de sus afiliados.

Durante los 77 años de institucionalidad han pasado alrededor de 40 presidentes encargados de su administración, de acuerdo a los Estatutos de la Cámara de Comercio están llamados en su gestión a brindar servicios de calidad, que apoyen a sus afiliados en su desarrollo comercial. (Cámara de Comercio de Tulcán, 2016).

Con el pasar de los años la gestión se ha descontinuado, debido a la mala gestión administración, donde no se ha podido especificar políticas y líneas de actuación, establecidas en intervalos de tiempos concretos, y sobretodo acordes a los requerimientos del entorno para lograr la prestación del servicio a los afiliados de forma eficiente, eficaz, y efectiva. Por esta razón, el comportamiento organizacional presenta debilidades y ha este se le debe sumar la ausencia del proceso administrativo, que incide en la insatisfacción de los afiliados en relación a servicio prestado.

La falta de análisis del entorno no le permite a la CCT, crear estrategias enfocadas a buscar la satisfacción de sus afiliados y ofertar servicios que cubren esas verdaderas necesidades. La Cámara de Comercio actualmente enfrente una constante desafiliación de sus socios debido a la insatisfacción de los servicios que ofertan, como la falta de asesoramiento comercial, al igual que no se realiza estudios para buscar diferentes mercados y así poder afrontar la crisis económica que atraviesa la ciudad.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La inadecuada gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán puede afectar el desempeño en el nivel de satisfacción de sus afiliados?

## 1.3. DELIMITACIÓN

Área de conocimiento:	Gestión administrativa, desempeño
Sujeto de estudio:	Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán.
Área geográfica:	Ciudad de Tulcán.
Tiempo:	La investigación del problema se lo realizo en el periodo comprendido entre Febrero 2014 hasta Julio 2014.
Grupo Objetivo:	Los funcionarios de la Cámara de comercio de la ciudad de Tulcán y sus afiliados activos.
Fuente: <b>Investigación</b> Elaborado por: <b>Autores</b>	

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

La CCT está llamada, por su naturaleza, por su historia, y por sus estatutos, a ser un referente social e institucional, razón por la cual es importante realizar, esta investigación de la gestión administrativa de la C.C.T., permitirá identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su entorno tanto interno como externo, poder utilizarlas como guía al momento de plantear las estrategias, para lograr ser, esa entidad que promueva el comercio en la ciudad y apoye a sus asociados al desarrollo comercial y empresarial.

También es relevante conocer la aceptación que tiene esta entidad a través del desempeño de la satisfacción de sus asociados frente a los servicios que ofertan puesto que, el socio es la persona más importante de esta entidad y, es fundamental que esté satisfecho.

Mediante la presente investigación se podrá buscar soluciones para mejorar su gestión, enfocada a mejorar el desempeño del servicio al cliente, su competitividad y obtener un mayor grado de pertenencia de sus afiliados.

El estudio de gestión administrativa en la CCT, pretende para obtener mayor eficiencia en las operaciones o actividades donde la institución pueda desempeñarse mejor.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Realizar un estudio de la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de Tulcán y el desempeño en la satisfacción de sus afiliados.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar bibliográficamente los conceptos de gestión administrativa y satisfacción del cliente, dotando de sustento teórico - científico a la investigación.
- Diseñar un marco metodológico a través de técnicas, métodos e instrumentos apropiados para la recopilación de información primaria y secundaria.
- Determinar la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, por medio de un análisis externo e interno que permita determinar desempeño en la satisfacción del servicio prestado a sus afiliados.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Las siguientes son investigaciones realizadas sobre la gestión administrativa y la satisfacción del cliente las cuales proporcionan un referente para esta investigación.

Según Portilla A. (2013) en su investigación denominada la gestión Administrativa y la Influencia en el Desempeño del Personal en las Cooperativas de Transporte en la Ciudad de Tulcán de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, menciona que el primer paso que se realiza es el análisis situacional de la institución mediante la utilización del FODA y PEST, herramientas que le proporcionaron información del estado actual y los factores internos y externos que inciden sobre el desarrollo de las mismas. De igual manera, se ejecuta una investigación que le permitió obtener información real sobre la gestión administrativa y el desempeño de los empleados, para luego proceder a diseñar el modelo de gestión administrativa ajustado a las necesidades de este tipo de organización. De esta investigación se tomó como referencia el análisis situacional y el análisis del desempeño de los empleados.

Según Caiza S. (2014) en su tesis la Gestión Administrativa y su impacto en el Desempeño Laboral en la Empresa Metalmecánica "Alhice" de la ciudad de Ambato, de la Universidad Técnica de Ambato, se detalla cómo está enfocado a contribuir con los resultados esperados por la empresa, es decir, generar el crecimiento y desarrollo de su personal, utilizando herramientas de administración que contribuyan a mejorar la gestión administrativa. La información recopilada ha sido de los trabajadores de la empresa, la cual, arrojó datos donde se considera que existen errores en la gestión

administrativa y que es necesario un plan estratégico para mejorar el desempeño laboral. En base a esta investigación, se elaboró el marco metodológico que permitió obtener la información de los afiliados, empleados y directivos de la CCT.

Se enuncia también a Sánchez C. (2012) en su tesis Propuesta Estratégica de Marketing para la Cámara de Comercio de Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsachilas de la Escuela Politécnica del Ejército, la menciona, que, dicha investigación tiene por objeto realizar una propuesta estratégica de marketing para la cámara de comercio de Santo Domingo, en el desarrollo del análisis situacional se establecieron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta investigación, sirvió como guía para el desarrollo del análisis FODA, que ayudó a determinar que la cámara de comercio no ha promocionado correctamente sus servicios, además se mostró el desinterés de los comerciantes en formar parte de esta institución.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

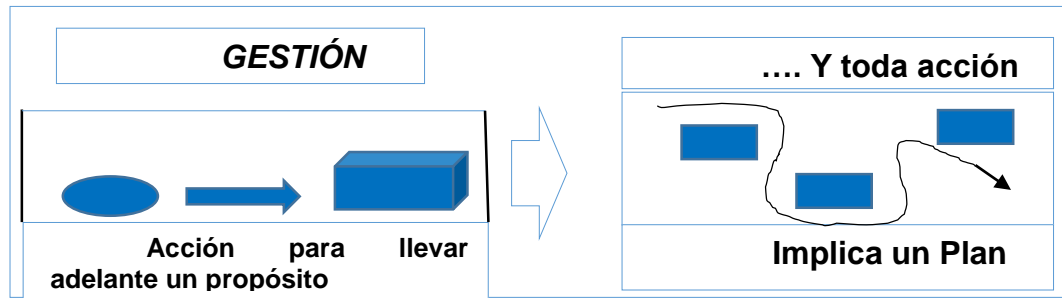
Para desarrollar esta investigación se toma en cuenta los siguientes conceptos básicos, para el desarrollo de las variables de estudio:

### **2.2.1. Gestión administrativa**

Para el autor Cruz L. (2016), en su obra Indicadores de gestión: “La Gestión Administrativa es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal” (pág. 5). Un concepto similar expone, Munch, L. (2015) quien menciona: “la gestión administrativa, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”. (pág. 26).

Desde esta perspectiva se puede establecer que la gestión administrativa es un conjunto de acciones o planes de trabajo que manejan los procesos de planificación, organización, dirección y control de manera eficiente, como se indica en la figura a continuación:

**Figura 1:** Diagrama de gestión



**Fuente:** Página web Escuela de Administración estratégica

**Elaborado por:** Autores

Además se puede mencionar que la planificación y control de las actividades empresariales es importante para detectar y anticipar las necesidades de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente. Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos

#### **2.2.1.1. Condiciones para llevar a cabo la gestión administrativa**

El progreso de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las empresas y de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

El objetivo de la gestión es identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control técnico económico, el planeamiento y la toma de decisiones. La información que genera este análisis es la base más sólida para la confección de planes de corto y de largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de una actividad o en el total de la empresa.

La gestión administrativa de una empresa es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan

activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

#### **2.2.1.2. Proceso administrativo**

Según Rodríguez, (2014) el proceso administrativo, “es un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p.73). Además menciona que cuenta con cuatro elementos:

##### **a) Planeación**

Es aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos. Este elemento para la Cámara de Comercio de Tulcán es importante para el inicio de una aplicación de una buena gestión administrativa. La planeación es una parte fundamental del proceso administrativo, en donde se determina, la misión, visión, objetivos, políticas, planes, programas, con el fin de que todo vaya en una misma dirección.

##### **b) Organización**

La organización habla de una estructura orgánica, que puede describir a la forma en que se agrupan y reorganizan las actividades de una organización.

La organización trata de ordenar y concentrar las actividades de la empresa para asignar funciones, responsabilidades y autoridad en cada nivel con el fin de aprovechar todos los recursos de la empresa de una manera eficiente y lograr a los objetivos y metas fijados en la planeación.

##### **c) Dirección**

La dirección, implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. La dirección



incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Es importante tomar en cuenta este elemento para apropiada para alcanzar los objetivos de la Cámara de Comercio de Tulcán.

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.

La dirección implica orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que su desempeño sea eficiente, con entusiasmo y confianza en su trabajo, tiene una relación directa con los empleados ya que trata de influir en su trabajo para que se logre los objetivos.

#### **d) Control**

El control, implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control.

El control es primordial para el proceso administrativo, identifica posibles desvíos de los planes establecidos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

#### **2.2.1.3. Recursos de la gestión administrativa**

Para Karin, H. (2014) los recursos se deben de entender como todos “aquellos elementos que posee la empresa para llevar a cabo el proceso administrativo” (p. 43). Los recursos que se presentan en toda organización según este autor son: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros.

Es importante tomar en cuenta todos los recursos con los que cuenta la Cámara de Comercio de Tulcán para que los mismos sean manejados en manera adecuada para una buena gestión administrativa.

## **2.2.2. Satisfacción del cliente**

Es necesario mencionar en primera instancia un concepto de cliente, es así que para Albrecht & Lawrence (2012), un cliente se considera que “un cliente es la persona más importante en cualquier negocio, la cual, no depende de nosotros si no que nosotros dependemos de él” (p. 32). Con esta definición se puede decir que, para el caso de la Cámara de Comercio de Tulcán se menciona a los afiliados y personas que participan en esta organización.

### **2.2.2.1. Servicio al cliente**

Según Horovitz (2016), “el servicio al cliente es definido como: el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p. 34). Anteriormente, el cliente debía adaptarse al mercado, sin embargo, con el paso del tiempo este cambió y hoy en día es al cliente a quien se le debe satisfacer tanto sus necesidades como alcanzar sus expectativas no sólo frente al producto sino también frente al servicio prestado

### **2.2.2.2. Calidad en el servicio**

Para que la Cámara de Comercio de Tulcán pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los participantes de la misma. En la actualidad el servicio es un factor competitivo es la esencia de las empresas de servicio, y se lo considera como un valor adicional en el caso de los productos tangibles, es por esto que es de vital importancia.

Un factor importante para caracterizar a las empresas debería ser por el alto o bajo nivel que ofrecen respecto a la calidad de su servicio, ya que los clientes son los principales receptores del servicio

Satisfacer, depende de la conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrató. Palafox, (2013). La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entrega, entonces el satisfacer al cliente dependerá de la conformidad de éste al momento de adquirir el servicio.

#### **2.2.2.3. ¿Cómo medir la satisfacción de los clientes?**

Las medidas directas; suelen ser obtenidas por medio de encuestas de satisfacción de los clientes. Sin embargo, las encuestas no son el estándar de una a otra empresa. Según Douglas, H. (2012), “las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen por medio de las medidas directas e indirectas” (p.21). Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar las quejas de los clientes. Las empresas que dependen exclusivamente de las medidas indirectas, adoptan un enfoque pasivo para determinar si las percepciones de los clientes están cumpliendo o superando sus expectativas.

#### **2.2.2.4. Desempeño en el servicio**

El desempeño, según Douglas, (2012), “es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales”.(p.87). Es decir, que se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de talento humano, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Para medir esta variable, existe la evaluación del desempeño, siendo un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Douglas, 2012).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar, al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

#### **2.2.2.5. Matriz FODA**

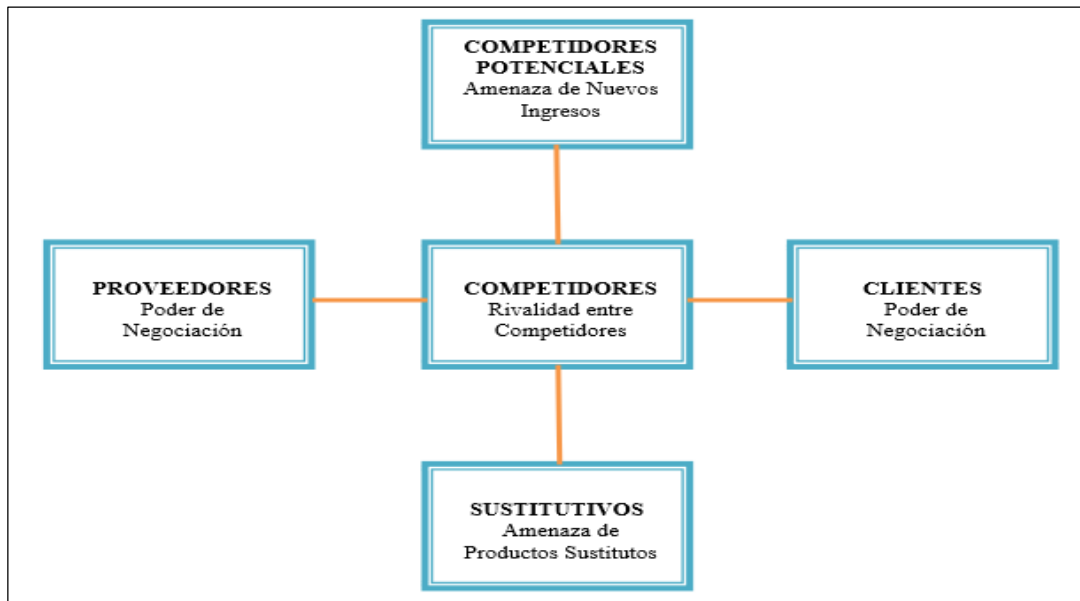
FODA, es una herramienta de análisis, que permite obtener un diagnóstico situacional de la empresa en su entorno interno y externo examinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Arroyo, 2001). En esta matriz, se permite analizar las fortalezas que se debe atenderlas y mejorarlas tanto en ámbitos administrativos, financieras, tecnológicas, recurso humano y de comercialización, que ayudara a mejorar paulatinamente las funciones y obligaciones que tendrán los empleados y la empresa en si para una mejor gestión y servicio a nuestros clientes.

Tomando en cuenta estas definiciones se puede decir que la matriz FODA es una herramienta para analizar el ambiente del cual se debe determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, con el fin de obtener un diagnóstico para poder formular estrategias basadas a la realidad de la organización.

#### **2.2.2.6. Cinco fuerzas de PORTER**

Porter (1995), describe las 5 fuerzas claves del éxito de una empresa de siguiente manera:

**Figura 2:** Cinco fuerzas de Michael Porter



**Fuente:** Página web Escuela de Administración estratégica

**Elaborado por:** Autores

**Fuerza 1:** Barrera de entrada a nuevos competidores, la amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores que deben esperar el que ingresa.

**Fuerza 2:** Rivalidad de los competidores, la rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición, la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

**Fuerza 3:** Productos sustitutos, todas las empresas en un sector están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

**Fuerza 4:** Poder de negociación de los compradores, los compradores compiten en el sector servicios forzando la baja de precios, negociando por

una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de lo rentable de la industria.

**Fuerza 5:** Poder de negociación que ejercen los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

### **2.2.3. Aspecto legal de la investigación**

Las Cámaras de Comercio, están sujetas al cumplimiento de disposiciones emitidas por los organismos legales a nivel nacional, provincial, cantonal, e institucional a continuación un resumen de estos:

#### **2.2.3.1. Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República de Ecuador del año 2008, Título VII Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero Inclusión y equidad, Sección Primera Educación se considera el siguiente Artículo:

Art 350 El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas, la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (R.O.449-20, Oct 2008 p162).

De acuerdo a este artículo los estudiantes debemos proponer y realizar investigaciones con problemáticas del país y a su vez dar posibles soluciones a estos para ayudar a su desarrollo.

La Constitución de la Republica de Ecuador del año 2008, Título II Derechos, Capítulo Tercero Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, Sección Novena Personas usuarias y consumidoras contempla el Artículo: Art 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima

calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características (R.O.449-20, Oct 2008 p43).

Este artículo hace mención al derecho de exigir calidad en bienes y servicios que se elija consumir y no vernos engañados sobre la veracidad de su calidad, razón por la cual la propuesta de esta investigación busca que la Cámara de Comercio fije su servicio a sus afiliados en base a calidad, buen trato y sobre todo a cubrir las verdaderas necesidades de los socios, que por ley toda organización pública o privada esta llamada.

La Constitución de la Republica de Ecuador del año 2008, Título II Derechos, Capítulo Sexto Derechos de Libertad, considera el Artículo:

Art16.- Se reconoce y garantiza a las personas: Literal 13 El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria (R.O.449-20, Oct 2008 p51).

#### **2.2.3.2. Plan de Nacional para el Buen Vivir 2013-2017**

En el plan de Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, en su Objetivo 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva, vincula las políticas 10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios, aquí se menciona:

10.3 a Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo 10.3 b Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.10.3 f Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad y de control de poder de mercado en la prestación de servicios, para garantizar los derechos de los proveedores y de los consumidores. (Resolución No CNP-002-2013 p300).

#### **2.2.3.3. Ley Orgánica de defensa del consumidor**

La Ley Orgánica de defensa del consumidor, Capítulo II Derechos y obligaciones de los consumidores en el Artículo:

Art 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna,

principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:  
1.- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; 2.- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; 3.- Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad; 4.- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.(R.O.S.116, 2000,p6).

#### **2.2.3.4. Estatutos de la Cámara de Comercio de Tulcán**

En los Estatutos de la Cámara de Comercio de Tulcán, Capítulo II Finalidades, contemplan el Artículo:

Art 4 la Cámara de Comercio de Tulcán tendrá las siguientes finalidades: a) por el hecho de ser Tulcán una ciudad fronteriza, establecer una activa y constante propaganda en el exterior, tendiente a hacer conocer la producción, industrias y comercios nacionales, por la prensa, por la radio y mediante ferias exposiciones para fomentar y facilitar el desarrollo de las relaciones entre nuestro pueblo y el vecino país de Colombia, y además los países que conformen el Pacto Andino b) Procurar la mayor armonía entre socios evitando las competencias desleales que pudieren suscitarse entre los socios o entre los particulares del Cantón, la provincia o el País c) Realizar investigaciones sobre cuestiones económicas y mercantiles d) Promover el comercio de la ciudad y el bienestar de nuestros socios. (p1).

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

El resultado de la investigación a través de la estadística descriptiva mostrará la relación entre la gestión administrativa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán y su desempeño en el nivel de satisfacción de los afiliados

### **2.4. VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Gestión administrativa: es independiente porque se estudia con el fin de proporcionar datos donde se muestre la manera de aplicar el proceso administrativo.



#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Satisfacción de los afiliados: depende de la gestión administrativa porque permite identificar su nivel de satisfacción frente a la gestión administrativa que se realiza en la Cámara de Comercio.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que se empleó fue cualitativa y cuantitativa, iniciando con la recolección de datos cualitativos, para establecer la situación actual de la Cámara de Comercio de Tulcán en cuanto al nivel de satisfacción de sus asociados. Posteriormente el enfoque cuantitativo se usó en la recolección de datos para mostrar cantidades numéricas.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

**Investigación exploratoria:** este tipo de investigación ayudó a clasificar la información y obtener directamente la realidad del entorno que se estudió.

**Investigación Descriptiva:** este tipo de investigación se realizó para describir la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Tulcán.

**Investigación de Campo:** fue utilizada para la obtención directa de información proveniente de las entrevistas y encuestas que fueron realizadas al directorio, empleados y afiliados de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán. (Ver Anexo 1 y 2).

**Investigación Bibliográfica:** este tipo investigación se utilizó para la recopilación de información documental sobre las variables de estudio en libros, revistas y la web, con el fin de analizar, deducir y sistematizar los diferentes conceptos que permitieron desarrollar la investigación.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue dirigida a los socios de la Cámara de Comercio de Tulcán y a los funcionarios de esta entidad. La población que se tomó para esta investigación correspondió a los 172 integrantes de la Cámara de Comercio de Tulcán, debido al estudio que se desarrolló, fue necesario recolectar información de toda la población sujeto de estudio, es decir, no fue necesario calcular una muestra, por lo cual, se dividió en tres poblaciones, como se indica en la siguiente tabla:

<b>Integrantes</b>	<b>Número de personas</b>
<b>Población 1</b>	
Afiliados activos	109
Afiliados Inactivos	50
<b>Población 2</b>	
Directivos	11
<b>Población 3</b>	
Empleados	2
<b>Total</b>	172
<b>Fuente:</b> Secretaría de la Cámara de Comercio de Tulcán	
<b>Elaborado por:</b> Autores	

**La población 1**, está compuesta por los afiliados activos e inactivos, que se encuentran registrados en el sistema de la CCT, cabe señalar que los socios activos son aquellos que cumplen con el pago del aporte y los inactivos que llevan más de seis meses sin realizar el pago de este aporte.

**La población 2**, conformada por los directivos de la CCT, los cuales son elegidos por los afiliados activos y son los encargados de representar a la institución y hacer cumplir su objetivo propuesto.

**La Población 3**, en esta población se tomó en cuenta a los empleados que laboran en la CCT y que no pertenecen a la junta directiva.

Es necesario mencionar, que para el análisis de la gestión administrativa se tomó en conjunto la opinión de los directivos y de los empleados, para poder conocer más detalladamente como se encuentra internamente organizada la CCT.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Indicadores	Items	Técnica	Informante
<b>V.I :Gestión Administrativa</b>	<b>Planeación</b>	Misión.	Entrevista Encuesta	Directivos Integrantes
		Visión.		
		Objetivos.		
		Políticas.		
		Toma de decisiones.		
		Elaboración de planes.		
	<b>Organización</b>	Administración	Entrevista Encuesta	Directivos Integrantes
		Estratégica.	Entrevista Encuesta	Directivos Integrantes
		Estructura organizacional		
	<b>Dirección</b>	Recurso Humano	Entrevista Encuesta	Directivos Integrantes
		Comunicación		
	<b>Control</b>	Comportamiento organizacional	Entrevista Encuesta	Directivos Integrantes
		Motivación	Entrevista Encuesta	Afiliados
Liderazgo				
Evaluación de las acciones				
<b>VD:Satisfacción de los afiliados</b>	Satisfacción	Acciones planificación	Encuesta	Afiliados
		Acciones beneficio		
		Acciones apoyo	Encuesta	Afiliados
		Acciones prestación servicio		
	Desempeño	Desempeño operativo		
		Desempeño ejecutivo		
		Desempeño en las funciones		
		Desempeño de la CCT con comerciantes		

### **3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica que se usó para la recolección de datos fue la encuesta, mismo que se aplicó a los directivos y empleados de la Cámara de Comercio a través de un cuestionario, el cual estuvo dividido en cuatro bloques: en el primer bloque se encontraban aquellas preguntas referentes a cómo se maneja la planificación dentro de la CCT, en el segundo bloque aquellas preguntas sobre la organización, en el tercer bloque únicamente preguntas que recabarían información sobre la dirección y finalmente en el cuarto bloque preguntas sobre el control, (Ver anexo 1), además se aplicó una entrevista a los directivos sobre las actividades que ellos desarrollan por la CCT y por los comerciantes afiliados a la institución.(Ver anexo 3).

De igual manera, se aplicó una encuesta a los 159 afiliados activos e inactivos, de la Cámara de Comercio de Tulcán, a través de un cuestionario, el mismo que se encontró dividido en tres bloques. En el bloque número uno, se redactó preguntas referentes a la satisfacción del servicio entorno a las acciones de planificación que realiza CCT, en el bloque número dos, estuvieron preguntas referentes a la satisfacción del servicio entorno a las acciones en beneficio de los afiliados y por último en el bloque número tres, se preguntó sobre la satisfacción del servicio entorno a las acciones de apoyo que brinda la CCT a sus afiliados. Logrando determinar la perspectiva que tienen los afiliados frente a la gestión administrativa actual y al servicio que se brindan la CCT. (Ver anexo 2).

Además, se realizó una visita a la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, para evidenciar estatutos, convenios, acuerdos, políticas y procesos, lo cual nos sirvió para mejorar el análisis del proceso administrativo que se maneja.

### **3.5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

Para el análisis de los datos obtenidos después de haber aplicado los formularios, se utilizó la estadística descriptiva, definida como el proceso mediante el cual se recopila, organiza, presenta, analiza e interpreta datos de

manera tal que describa fácil y rápidamente las características esenciales a través de métodos gráficos, tabulares o numéricos. Los datos son medidas y/o números recopilados a partir de la observación. Para este trabajo de investigación se tomó datos estadísticos, los cuales, pueden concebirse como información numérica necesaria para ayudar a tomar una decisión con base en la situación que atraviesa la CCT.

Para la obtención de los datos necesarios, primero se indago en información ya publicada por otras fuentes, segundo se basó en estudios referente al tema, y tercero se realizó observaciones del comportamiento, actitudes u opiniones de los empleados, directivos y afiliados a la CCT. Los datos fueron clasificados en: datos discretos, que son respuestas numéricas que surgen de un proceso de conteo y los datos continuos, correspondiente a las respuestas numéricas que surgieron de un proceso de medición. Una vez que se recopiló toda la información, se procedió a crear una base de datos, cuando ya estuvo elaborada la base de datos, se realizó tablas de frecuencia o la gráfica y su análisis.

Para el análisis de datos de utilizo dos tipos de gráficos, de columnas tridimensionales, es decir, gráficos que permitieron graficar tres ejes, los cuales, fueron utilizados para describir el análisis PEST, PORTER, gestión administrativa y la satisfacción del servicio. Los gráficos circulares denominados también gráficos de pastel, y se utilizaron para mostrar porcentajes, este tipo de gráfico fue muy útil, puesto que se logró resaltar las proporciones que representan algunos subconjuntos con respecto al total, de acuerdo a la escala categórica utilizada.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **4.1. ANTECEDENTES**

Tulcán por ser una ciudad de frontera se caracteriza por hacer del comercio su principal actividad económica, la mayoría de personas que viven en esta ciudad están vinculadas a la compra y venta de productos nacionales o internacionales y por ser ciudad fronteriza ellos deben de estar en constante competencia con los vecinos colombianos que en su mayoría son comerciantes en el departamento de Nariño con el que limita esta zona del país.

La Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, es una organización que fue establecida para contribuir con el desarrollo económico del comercio de la ciudad, esta entidad tiene como objetivo intensificar y favorecer las operaciones del comercio y el desarrollo industrial de la ciudad de Tulcán. Actualmente se ha podido evidenciar que se encuentra en un estado de conformismo respecto al desarrollo de sus actividades y no logra cumplir con los objetivos trazados, debido a que los socios que son la razón de ser de la institución no se sienten satisfechos con la atención que reciben de parte de la Cámara.

#### **4.2. JUSTIFICACIÓN**

El análisis sobre la gestión realizada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, ha sido enfocado en la satisfacción adecuada de los requerimientos de los afiliados, debido a que en los últimos años, el comercio en la ciudad se ha visto afectado por devaluación del peso colombiano frente al dólar y las salvaguardias ecuatorianas, por esta razón, se pretende que la institución refuerce las estrategias y acciones utilizadas, a fin de garantizar una gestión debidamente relacionada y de esta manera contribuir al desarrollo del comercio de los socios y del entorno económico de la ciudad.

Esta investigación está direccionada al desarrollo de diferentes objetivos y estrategias fundamentales como son: formar, capacitar, promover el desarrollo comercial de socios activos e inactivos, convirtiéndolos en comerciantes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual de bienes y servicios, que estén acorde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del pueblo, privilegiando la diversidad del comercio para propiciar una oportunidad de inserción de los comerciantes en el mercado ocupacional.

#### **4.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

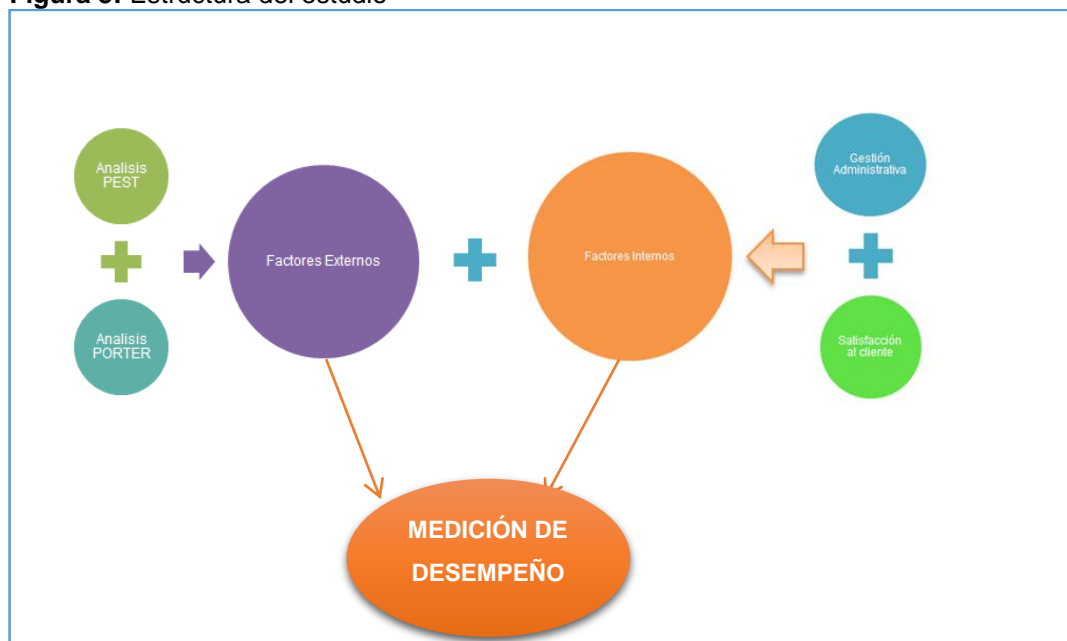
- Analizar la situación actual del sector comercial de la ciudad de Tulcán que evidencie las oportunidades y amenazas, que representa para la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán.
- Realizar un análisis de la gestión administrativa de la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán que evidencia las fortalezas y debilidades de la planificación, organización, dirección y control.
- Elaborar un análisis sobre satisfacción de los afiliados con respecto a las actividades realizadas por la Cámara de Comercio de la Ciudad de Tulcán.
- Ejecutar un análisis del desempeño de las acciones efectuadas por la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, que evidencia la satisfacción del servicio prestado.

#### **4.4. MODELO OPERATIVO DEL ESTUDIO**

El modelo operativo del estudio, es la descripción grafica de cómo se estructuro los resultados obtenidos luego de haber aplicado los diferentes instrumentos, obteniendo:



**Figura 3:** Estructura del estudio



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

El gráfico anterior, describe el proceso que se llevó a cabo para determinar el desempeño de la satisfacción de los afiliados a la CCT, en primera instancia se realizó un análisis situacional, a través de PEST y PORTER, entre estos dos estudios se obtuvo oportunidades y amenazas, que conformaron la determinación de los factores externos que influyen directamente en las actividades de la CCT.

De igual manera se realizó el análisis de la gestión administrativa y la satisfacción del servicio de la CCT, obteniendo debilidades y fortalezas aquellas que conformaron los factores internos que afectan a las operaciones de la entidad.

Con esta información, se realizó la medición del desempeño, a través de una valoración para conocer específicamente que factores son aquellos que le favorecen y cuales son aquellos que perjudican su prestación del servicio y necesitan ser mejorados.

## 4.5. ANALISIS SITUACIONAL

### 4.5.1. Análisis del macro entorno del sector comercial

#### 4.5.1.1. Entorno político

A partir del año 2007 con la llegada del nuevo gobierno, se marcó un nuevo camino político a seguir en el Ecuador, el modelo político actual tiene como principal agente regulador al estado y es a partir del control ejercido por éste, que se desarrolla la economía. Con estos cambios, se pretende tener un mayor control sobre la política del país, prueba de ello fue el inicio de una rigurosa reestructuración impositiva y arancelaria en el país, que bien beneficio al déficit de la balanza de pagos con el socio comercial Colombia, pero afecto de manera directa a ciudades fronterizas de manera especial al Cantón Tulcán. (Paz & Miño Cepeda, 2015). En el siguiente cuadro se exponen en resumen los aranceles y tarifas comerciales que se aplicaron con la premisa de proteger la industria nacional.

<b>Tabla 3: Salvaguardias 2015</b>
<b>Salvaguardias aplicadas año 2015</b>
Exención a las materias primas y bienes de capital del pago de aranceles, específicamente de los sectores; alimenticio, agricultor, químico, farmacéutico, textil, del calzado, del papel, del vidrio, metalúrgico, ferretero, transporte y carga, de máquinas y aparatos de oficina, eléctrico y electrónico.
Reestructuración de aranceles a la importación de vehículos
Ampliación de cobertura del arancel de importación para; equipos celulares, televisores, aparatos de reproducción de música, aparatos de reproducción de DVD, y sus respectivas partes.
Imposición de salvaguardias a 2.964 partidas arancelarias, entre las cuales se encuentran bienes de uso personal, herramientas de construcción, utensilios de cocina, útiles escolares y de oficina, repuestos vehiculares, electrodomésticos, vestimenta, calzado, alimentos, entre otros. En porcentajes del 5% hasta el 45%.
Aumento de la tasa arancelaria a las bebidas alcohólicas y a los componentes para la elaboración de las mismas.
<b>Fuente:</b> Resoluciones COMEXI y COMEX. 2015.
<b>Elaborado por:</b> Autores

Con estas tasas arancelarias impuestas a la importación de bienes los precios de muchos productos que circulan en la economía tienden a aumentar, lo que provoca que los consumidores busquen productos más accesibles dentro del mercado. Para el caso del Cantón Tulcán significa una pérdida al nivel de clientes, tanto locales como extranjeros, pues la variación del tipo de cambio al combinarse con la política proteccionista ecuatoriana incentiva a los

compradores ecuatorianos a trasladarse a territorio colombiano en busca de productos a precios bajos, aunque desincentiva a los compradores colombianos a trasladarse a territorio ecuatoriano pues los precios ofertados en zona tulcanesa resultan muy elevados.

Además, en el intento de reestructuración del modelo político del país por parte del gobierno, no sólo tiene como base el proteccionismo a través de la balanza de pagos, sino también se ha apoyado en el aumento y creación de una serie de impuestos cuya justificación recaudatoria se centra en la inversión social, entre los cuales se tiene (SRI, 2017):

- El impuesto a la renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades, tanto nacionales como extranjeras.
- El impuesto a la posesión de vehículos motorizados, el cual es recaudado de las personas que tienen algún tipo de vehículo motorizado o de carga en su propiedad.
- Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular, el cual se grava sobre la contaminación que provoca cada vehículo motorizado en el ambiente.
- Se amplió y redefinió el impuesto a los consumos especiales (ICE), cuya aplicación se realiza a bienes considerados suntuarios, cigarrillos, bebidas alcohólicas, cerveza, bebidas gaseosas, vehículos y telecomunicaciones, tanto nacionales como importados, con valores entre el 5% y el 98% sobre su valor (SRI, 2011).
- Impuesto a la salida de divisas (ISD), el cual grava en un 5% todo tipo de transferencia, envío o traslado de divisas fuera del territorio nacional, sea en efectivo, cheques, transferencias, retiros, o pagos de cualquier naturaleza.

Las políticas tributarias y las políticas comerciales adoptadas durante el período de gobierno, el aumento de tributos y aranceles a pagar por parte de los ciudadanos y sectores productivos del país, además de la apreciación del dólar en los mercados monetarios internacionales, generaron una depresión económica del sector comercial del Cantón Tulcán, puesto que desmejoraron

las relaciones comerciales de frontera con los vecinos colombianos lo que ocasionó un efecto en cadena de depresión económica de sus demás sectores económicos.

El análisis del entorno político representa para la CCT, una amenaza definida como las políticas económicas impuestas por el estado.

#### **4.5.1.2. Entorno económico**

Los efectos generados por la crisis económica mundial tardaron poco en hacerse sentir en el Ecuador. Es así, que para la realidad económica del Cantón Tulcán significó el inicio de una serie de procesos devaluatorios del dólar, de manera especial frente al peso colombiano, lo cual generó inestabilidad en el sector comercial.

La depreciación del dólar presenta inestabilidad, lo cual, generó conductas especulativas de los ciudadanos habitantes de la frontera norte del país respecto de la actividad comercial, principalmente con la ciudad de Ipiales, puesto que, varios productos con precios elevados en esta ciudad se podían conseguir a precios más accesibles en territorio tulcanense, y viceversa (Herrera, 2015).

La mencionada diferencia de precios no solamente se debió a la devaluación del dólar frente al peso, sino también a la aplicación de las medidas arancelarias e impositivas por parte del gobierno ecuatoriano, con las cuales cientos de productos se volvieron foco de compra y venta, tanto para ecuatorianos y colombianos según la ventaja que el tipo de cambio puede ofrecer.

De acuerdo con los datos obtenidos por la CCT después del período de aplicación de las salvaguardias, en el año 2010, los niveles de ingresos por ventas de negocios al por menor se vieron reducidos aproximadamente en un 30%, esto para los negocios especializados en la venta de víveres, calzado y prendas de vestir. En lo que respecta a electrodomésticos, artículos de bazar y bienes electrónicos, la reducción fue más sentida. Se estiman reducciones del nivel de ingresos por ventas de al menos un 45%. Esto debido a que

además de la reducción de consumidores de origen colombiano, el aumento de precios disminuyó el consumo de este tipo de bienes por parte de los consumidores tulcanes (Erazo, 2016).

El aumento de los aranceles, tanto de los productos importados, como de sus partes, ha provocado también el aumento de los precios de varios bienes y servicios de la economía tulcanesa, entre ellos el pequeño sector metalúrgico y algunos sectores de servicios como los de reparación de vehículos automotores, y actividades de servicio de alojamiento y hospedaje (Cámara de Comercio de Tulcán, 2016). Los cuales, deben emplear medidas económicas de respaldo, mientras esperan una reducción al diferencial cambiario.

De acuerdo al análisis del entorno económico realizado, se deduce que representa una amenaza, debido a que el diferencial cambiario por estar en frontera afecta a los comerciantes que deben competir con precios sumamente menores a los que comercializan sus productos.

#### **4.5.1.3. Entorno social**

El entorno social, está compuesto por el conjunto de valores, tradiciones, hábitos, culturas, tendencias sociales, cambios demográficos, expectativas sociales, etc., de las cuales se han identificado aquellas que se relacionan con la actividad comercial, y entre los comerciantes se percibe el buen nombre de la Cámara de Comercio, sobremanera en su servicio de capacitación empresarial, aunque de igual manera existe un poco interés de la comunidad empresarial y en general de la comunidad por capacitarse y mejorar su perfil y competencias.

En relación al entorno social, se evidencia una oportunidad, ya que, el nombre de la cámara de comercio es bien visto por los comerciantes en la ciudad por los servicios prestados.

#### **4.5.1.4. Entorno tecnológico**

El entorno tecnológico, está relacionado con la dinámica de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, es así, que la Cámara de Comercio,

maneja algunos sistemas entre ellos el eSIGEF software gestionado por las entidades del sector público, que sirve para para facilitar procesos internos de manejo de información administrativa, financiera y ejecutiva. En la actualidad la transferencia de información, asistencia técnica, han mejorado la forma de comprar y vender, puesto que existen sistemas y plataformas que facilitan la gestión comercial a través del internet, aunque la asistencia técnica es muy baja hacia la entidad en transferencia de conocimiento especializado y a igual que los requerimientos técnicos en las convocatorias de emprendimiento.

En referente al entorno tecnológico, se tiene la oportunidad de manejar plataformas y sistemas informáticos que faciliten la gestión comercial de los comerciantes a través de las compras por internet.

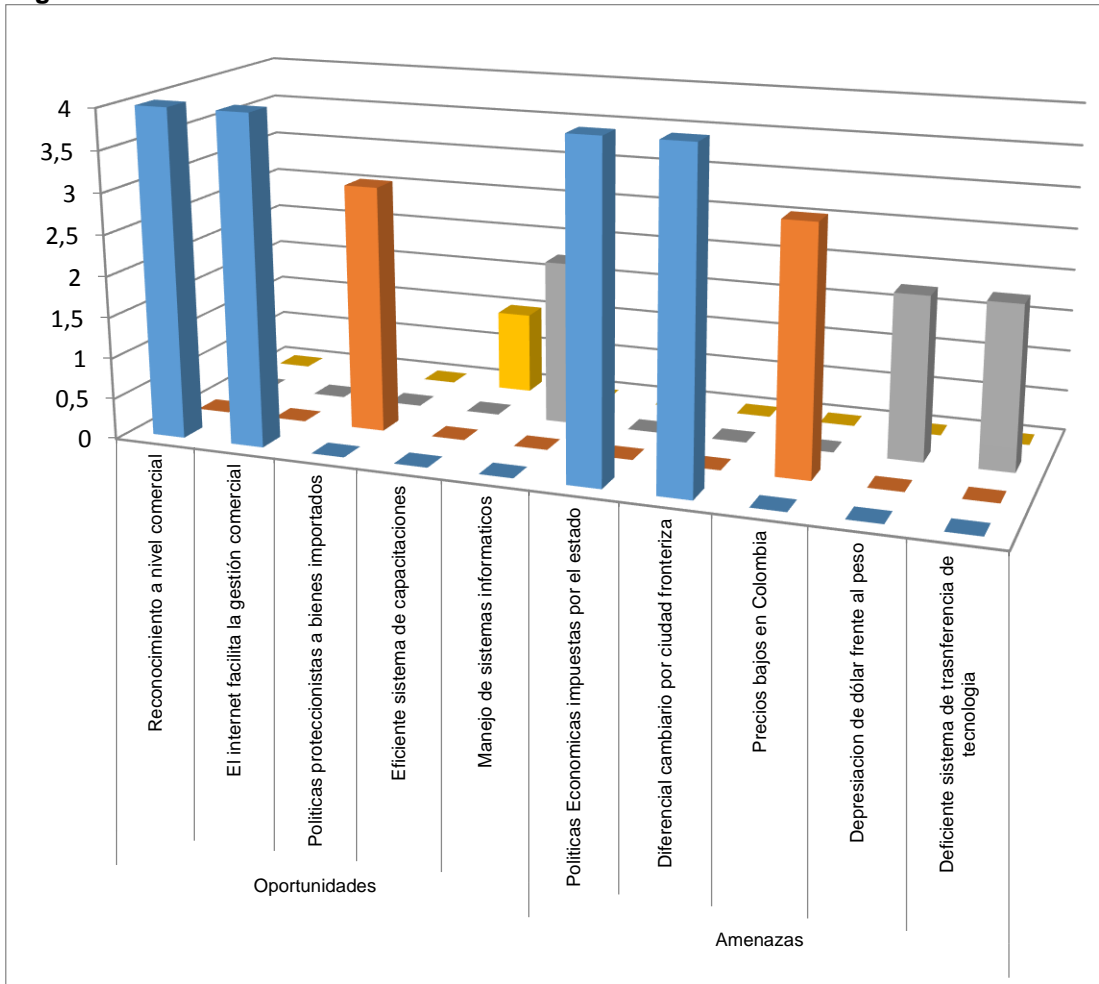
Una vez realizado el análisis de macro entorno, se pudo llegar a obtener un resumen que consolida toda la información obtenida, la cual está dividida en oportunidades y amenazas, a las cuales se le han dado una puntuación de acuerdo al grado de impacto que cada una de estas representa para el análisis, es así que, 4 es altamente, 3 medianamente, 2 poco y 1 nada, obtenido la siguientes datos:

**Tabla 4:** Resumen de análisis PEST

	Desarrollo	Calificación		
<b>Oportunidades</b>	Reconocimiento a nivel comercial	4		
	El internet facilita la gestión comercial	4		
	Políticas proteccionistas a bienes importados		3	
	Eficiente sistema de capacitaciones			1
	Manejo de sistemas informáticos			2
<b>Amenazas</b>	Políticas Económicas impuestas por el estado	4		
	Diferencial cambiario por ciudad fronteriza	4		
	Precios bajos en Colombia		3	
	Depreciación de dólar frente al peso			2
	Deficiente sistema de transferencia de tecnología			2

**Fuente:** Análisis PEST  
**Elaborado por:** Autores

**Figura 4:** Análisis PEST



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

## **4.5.2. Análisis del micro entorno**

Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para tener más clara la situación actual de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Tulcán.

### **4.5.2.1. Poder de negociación de los proveedores**

En este sector existe un alto poder de negociación por parte de los proveedores, la cámara de comercio está regida por el estado, a través de la Ley de Cámaras de Comercio, que regula y establece, las diferentes funciones que realiza. Además, existe la Federación Nacional de Cámara de Comercio Ecuatorianas, la cual hace el papel de representante del sector privado ante las autoridades gubernamentales con el fin de defender los principios de libertad de empresa, libertad de expresión, libertad económica y derecho de propiedad.

Esta institución se encarga de entregar a las cámaras del comercio del país, información periódica actual sobre convenios, acuerdos, regulaciones, datos estadísticos e información comercial de interés entre Ecuador y otros mercados del mundo, además realiza reportes permanentes con información actualizada sobre coyunturas económicas y políticas del Ecuador, sobre negociaciones comerciales del Ecuador.

El alto poder de negociación de los proveedores, representa una oportunidad, debido a que cuenta con la apertura de estas instituciones para el apoyo a los comerciantes.

### **4.5.2.2. Poder de negociación con los clientes**

Existe un bajo nivel de poder de negociación, no existe mayor demanda en afiliarse a Cámaras, asociaciones o gremio, lo cual ocasiona demandas de aportaciones bajas y servicios de mayor atención. Además, los comerciantes pueden fácilmente cambiarse o desistir de ser miembro de algún tipo de asociación.



El poder de negociación que ejercen los afiliados, representa una amenaza, por la no obligatoriedad de afiliarse a esta institución por parte de los comerciantes.

#### **4.5.2.3. Amenaza de nuevos entrantes**

Se puede observar que no existe barreras que impidan el ingreso a la conformidad de asociarse, más bien la constitución permite la libre asociatividad lo cual ha permitido que en los últimos años se aumente el ingreso de nuevos competidores por la creación de nuevos gremios, asociaciones dentro del sector comercial. Además, se podría tomar como nuevos entrantes a los Municipios, Gobiernos provinciales, MIPRO, PRO ECUADOR, que apoyan al sector comercial y establecen políticas locales en su bienestar.

Esta fuerza tiene un bajo perfil, puesto que estas instituciones, vendrían a ayudar al desarrollo del comercio mejorando su situación, generando una oportunidad, puesto que, se contaría con asociaciones con estas instituciones.

#### **4.5.2.4. Amenaza de servicios sustitutos**

Si analizamos el mercado, existen alrededor de 10 instituciones entre gremios, asociaciones, cámaras que pueden influir en el sector comercial como competidores, debido a que la mayor parte de estos ofrecen los servicios y beneficios similares, y aportaciones económicas bajas.

La competencia directa de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, son las Cámaras de Turismo y la Pequeña Industria, y como competencia indirecta las Cámaras de la Industria, ya que esta última es enfocada en otro mercado, como se indica en la siguiente tabla:

<b>Tabla 5:</b> Entidades sustitutas		
<b>Cámaras</b>	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<b>Cámara de la Pequeña Industria</b>	Cuentan con 49 socios activos. Poseen 8 convenios. Cuentan con una guía telefónica. Los pagos los realizan por una Cta. Bancaria o en la organización. Tiene personal que recauda las cuotas	No cuenta con una Pág. Web. Falta de difusión de la guía. La guía tiene un costo de \$1,50 para el público y los socios que no auspicien. Circula anualmente
<b>Cámara de la Industria</b>	Cuenta con 20 socios activos. Mensualidades dependiendo el tamaño de la empresa. Poseen convenios con el MIPRO, Consejo Nacional de Capacitación. Los pagos lo realizan por una Cta. Bancaria o en la organización.	No posee atención personalizada de cobro de sus cuotas. No cuentan con una Pág. Web.
<b>Cámara de Turismo</b>	Cuentan con 80 socios activos. Las inscripciones y mensualidades dependen de la actividad de la empresa. Cuentan con 2 convenios. Tienen personal que recauda las cuotas	No cuentan con Pág. Web.
<b>Fuente:</b> CAPIT, Cámara de la Industria y Cámara de Turismo <b>Elaborado por:</b> Autores		

Esta fuerza representa una amenaza, estas instituciones pueden influir en la desvinculación de los comerciantes por presentar un mejor servicio.

#### **4.5.2.5. Competitividad del sistema de apoyo al comerciante**

Del análisis de las cuatro fuerzas anteriormente mencionadas, se obtuvo la quinta, en este caso, se la definió como la competitividad de la rivalidad del sector comercial de la cámara de comercio.

Para obtener un resultado medible, se elaboró una matriz de ponderación, que permita establecer el nivel de competitividad, donde el mayor poder se encuentra en la negociación de los proveedores, a esta fuerza se le dio un peso de 45%, seguido de amenaza de servicios sustitutos con el 30%, el poder de negociación de los clientes con el 15%, la amenaza de nuevos entrantes es la fuerza con menor influencia, es así que, se le dio un 10%, para la ponderación a cada una de estas fuerzas se les dio una calificación sobre 5 puntos:

<b>Variable (fuerza)</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Negociación de los proveedores	0.45	5	2.25
Amenaza de servicios sustitutos	0.30	3	0.9
Negociación de los clientes	0.15	2	0.3
Amenaza de nuevos entrantes	0.10	1	0.1
Competitividad del sistema de apoyo al comerciante	1.00		3.55
<b>Fuente:</b> Investigación			
<b>Elaborado por:</b> Autores			

Según al resultado conseguido de la tabla anterior, sobre una calificación de cinco, se obtiene un índice de 3.55 asumiendo que la competitividad de la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán, no es buena, como se pretende debe funcionar esta institución que actúa en mejora del sector comercial de la ciudad, por lo que se puede manifestar que se debería mejorar su competitividad y así poder ganar más afiliados.

Además, se realizó el cálculo de la competitividad de las cámaras que se encuentran en el mercado de la ciudad de Tulcán, para el efecto, de igual manera se utiliza una matriz de ponderación, donde se ha tomado algunos factores los cuales contarán con un peso de 16.7%, y se dará una calificación de 1 a 4, donde 4 es excelente y 1 malo, como se presenta en la siguiente tabla:

<b>Factores determinantes</b>	<b>PESO</b>	<b>Cámara Comercio Tulcán</b>		<b>Cámara Pequeña Industria</b>		<b>Cámara Industria</b>		<b>Cámara Turismo</b>	
		<b>califi</b>	<b>Pond</b>	<b>Califi</b>	<b>Pond</b>	<b>califi</b>	<b>Pond</b>	<b>califi</b>	<b>Pond</b>
Gestión Administrativa	0.25	2	0.75	3	0.75	3	0.75	4	1.00
Satisfacción del servicio	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	4	1.00
Precio de afiliación	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00	4	1.00
<b>Tecnología</b>	0.25	3	0.75	2	0.50	1	0.25	2	0.50
<b>TOTAL</b>	1.00		2.75		2.5		2.75		3.50
<b>Fuente:</b> Investigación									
<b>Elaborado por:</b> Autores									

Los resultados que presenta la tala anterior, la matriz de perfil competitivo únicamente evidencia los valores más altos, como puede observar, la brecha existente entre los índices de competitividad entre cada una de las cámaras existentes en la localidad, es alta, con una diferencia de 0,25 puntos entre el

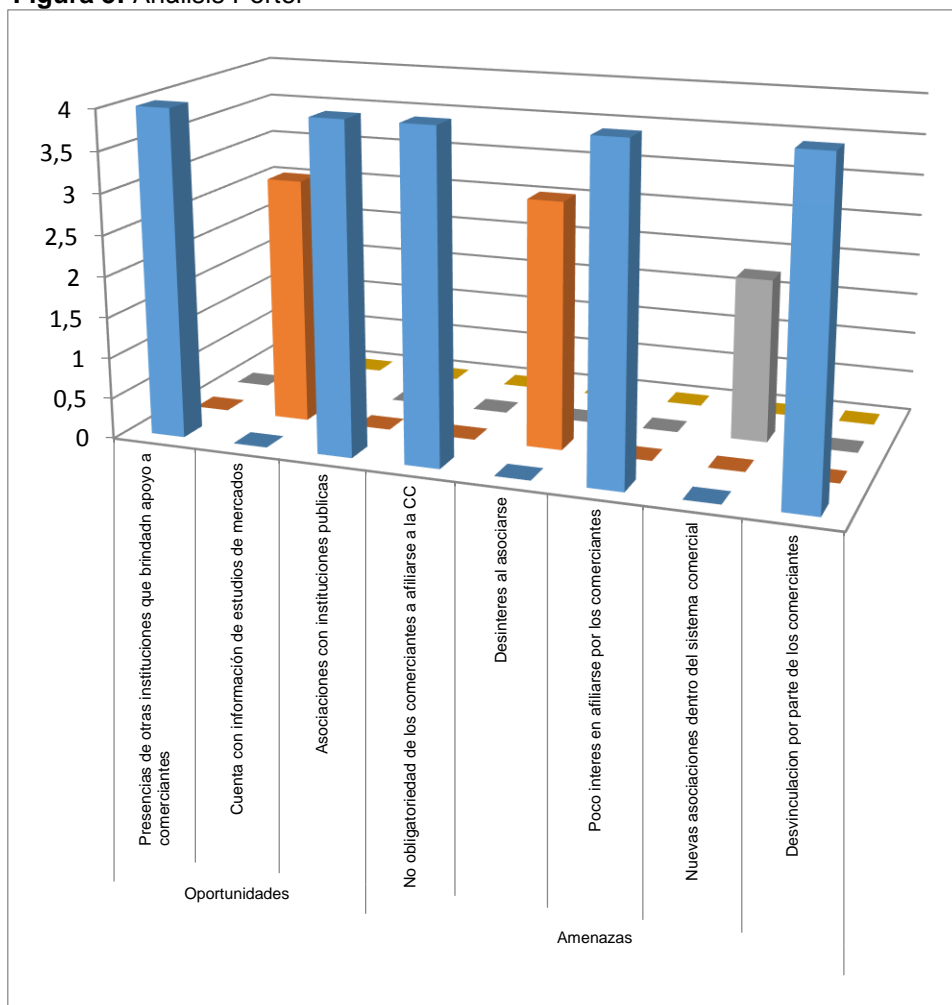
índice alto y el bajo, es decir que la cámara de turismo presenta un mejor servicio y por ende una mejor gestión administrativa.

Esta última fuerza constituye una amenaza, se pierde interés por los nuevos comerciantes en afiliarse a la cámara de comercio.

Al concluir con el análisis del micro entorno, se obtuvo diferentes oportunidades y amenazas las cuales influyen en el desarrollo de las actividades de la CCT, para conocer su impacto se les dio una calificación es así que, 4 es altamente, 3 medianamente, 2 poco y 1 nada, para lo cual se obtuvo la siguiente información:

<b>Tabla 8:</b> Resumen análisis PORTER				
	<b>Desarrollo</b>	<b>Calificación</b>		
<b>Oportunidades</b>	Presencias de otras instituciones que brindan apoyo a comerciantes	4		
	Cuenta con información de estudios de mercados		3	
	Asociaciones con instituciones publicas	4		
<b>Amenazas</b>	No obligatoriedad de los comerciantes a afiliarse a la CC	4		
	Desinterés al asociarse		3	
	Poco interés en afiliarse por los comerciantes	4		
	Nuevas asociaciones dentro del sistema comercial			2
	Desvinculación por parte de los comerciantes	4		
<b>Fuente:</b> Análisis PORTER				
<b>Elaborado por:</b> Autores				

**Figura 5: Análisis Porter**

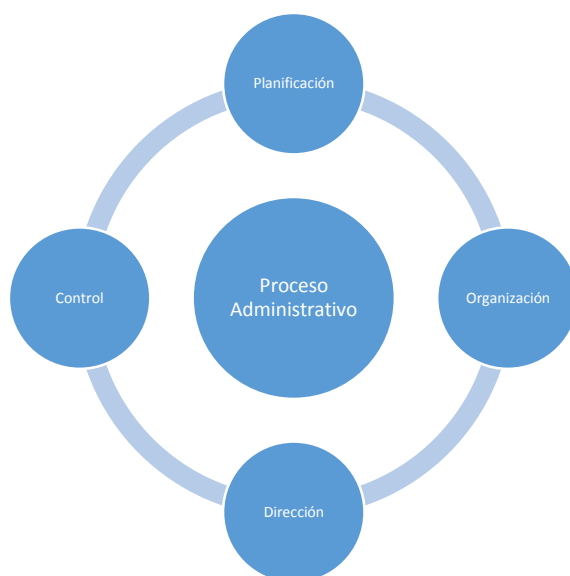


Fuente: Investigación  
Elaborado por: Autores

#### 4.6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para el análisis de la gestión administrativa, de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, se llevó a cabo la evaluación del proceso administrativo, mismo que se define como el conjunto de funciones administrativas con el fin de aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz. (Cruz, 2013). Además se aplicó un cuestionario para tener la información, ( Ver anexo 4). El proceso administrativo está compuesto por cuatro fases como se indica en la figura siguiente:

**Figura 6: Proceso Administrativo**



Fuente: Cruz, J (2013). Proceso Administrativo  
Elaborado por: Autores

#### **4.6.1. Análisis de la planificación en la CCT**

La planificación, es considerada como el primer paso dentro del proceso administrativo, en el cual, se determina los resultados que pretende alcanzar la organización.

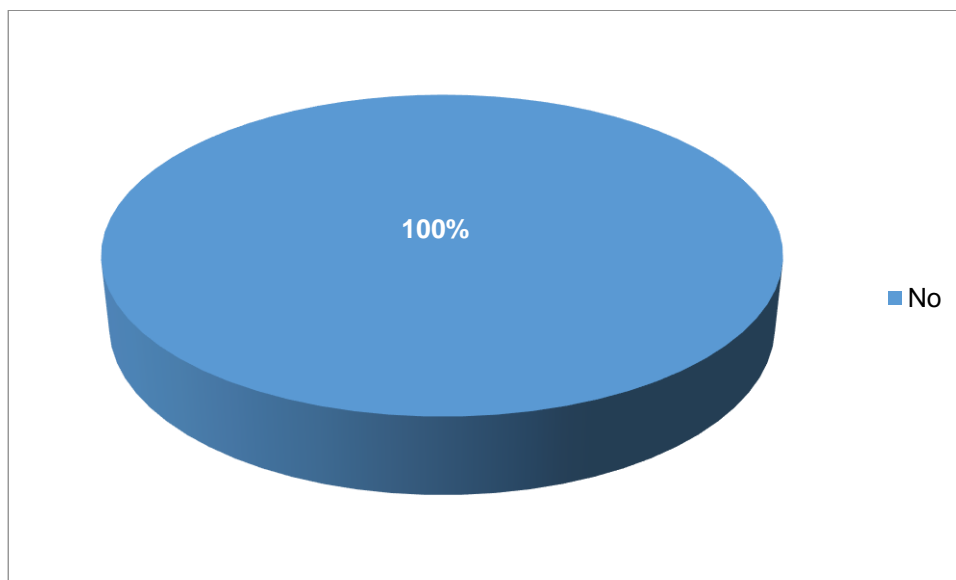
En este caso la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, siendo una organización sin fines de lucro, con más de 76 años de experiencia, cuyo fin es promover el comercio binacional ecuatoriano – colombiano, cuenta con una planificación a largo plazo enfocada en su misión, visión, que se presentan a continuación:

Promover el comercio, con visión nacional e internacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso del Cantón Tulcán, la Provincia del Carchi, el País y la RED Binacional de Cámaras de Comercio del Norte Ecuatoriano y Sur Colombiano. (Cámara de Comercio Tulcán, 2017)

De igual manera se tomó la visión propuesta por la CCT, “ser la organización gremial líder, más eficiente, solidaria, representativa e influyente del sector productivo del Carchi”. (Cámara de Comercio Tulcán, 2017)

La Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, cuenta con valores y principios que regulan el accionar de sus directivos y empleados, entre los cuales están: responsabilidad, confiabilidad, respeto, servicio al usuario, puntualidad.

**Figura 7:** Conocimiento de filosofía organizacional por los empleados



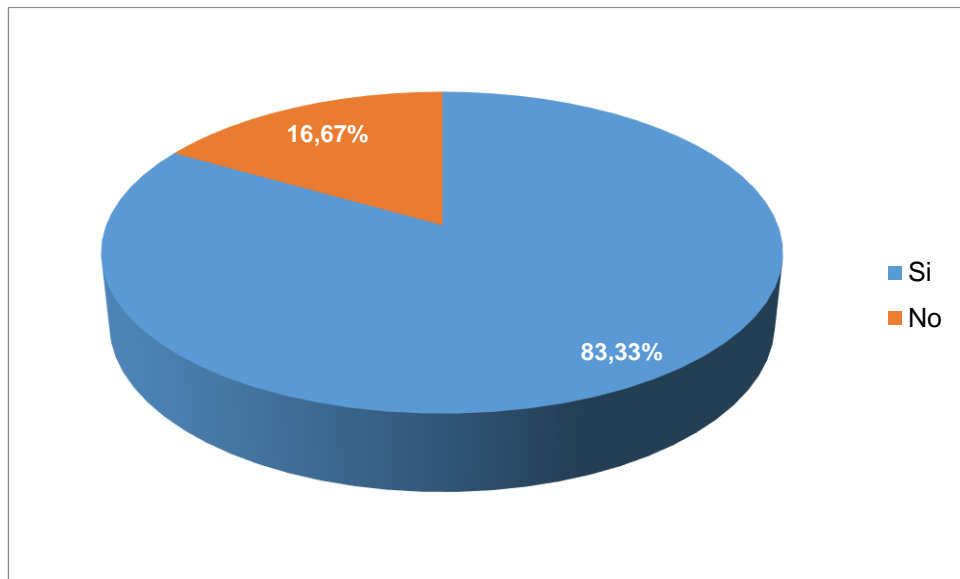
**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autores

Aunque, la cámara de comercio de la ciudad de Tulcán cuenta con una misión, visión y valores de acuerdo a la encuesta realizada a sus empleados, el 100% de los encuestados manifiestan que no se encuentra establecida la misión, la visión ni valores en la Cámara de Comercio, lo cual, es preocupante debido a que existe poca comunicación entre los directivos y empleados, logrando ocasionar que no se llegue a cumplir con el propósito de la organización.

La Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, cuenta con una modelo de planificación, pero no ha logrado hacerlo conocer a nivel interno, es así, que igualmente se recabo información, sobre el plan estratégico si se ha realizado algún examen para el planteamiento de la planificación, obteniendo que el 83.33% de los encuestados no conocen de algún estudio, sin embargo, del 16.67% mencionan que sí.

**Figura 8: Investigación para realizar la planificación**



**Fuente:** Investigación de campo.

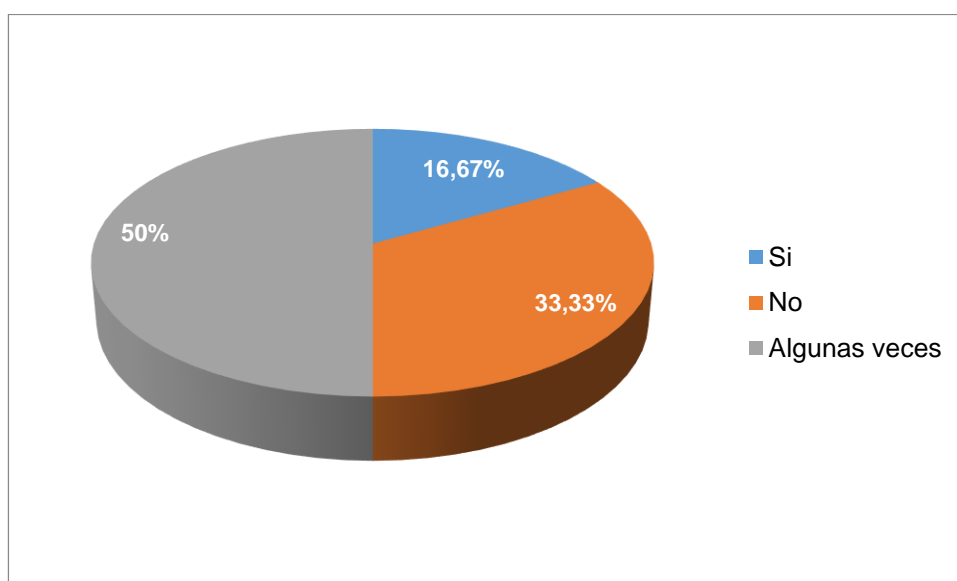
**Elaborado por:** Autores

Cabe mencionar, que aquellos empleados que contestaron de forma afirmativa, tomaron en cuenta las asambleas generales que realizan y en donde se menciona sobre la organización, pero no se toma ninguna alternativa para mejorar su gestión administrativa.

Para conocer un poco más de la planificación que se lleva a cabo en la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, se recabo información de los empleados, sobre, si las actividades que la organización realiza son planificadas, consiguiendo que el 50% del total de encuestados, mencionaran que algunas veces se planifica, el 33,33% que no se planifica y un 16,67% que las actividades tienen una planificación anterior.



**Figura 9:** Planificación de actividades



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autores

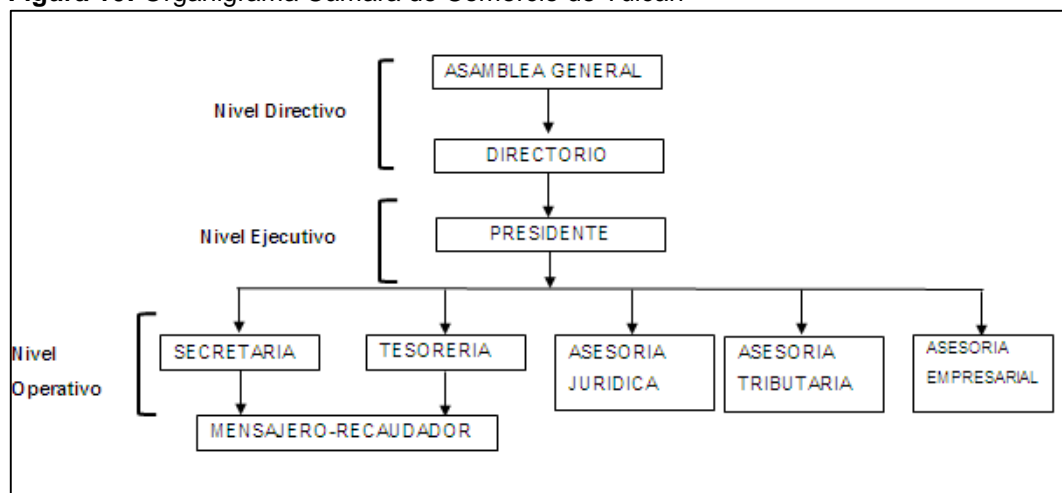
Se debe tener en cuenta que a planificación en la CCT, representa para esta una debilidad, que se entiende como la poca comunicación que existe entre los empleados y directivos, para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **4.6.2. Análisis de la organización en la CCT**

La organización es la segunda función del proceso administrativo, en esta fase se estudia la relación existente entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la organización para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. (Ayala, 2016). La CCT, cuenta con una implementación de una estructura de funciones y ha determinado las actividades requeridas para alcanzar las metas propuestas.

Las actividades de institución giran en los servicios que se presta a los afiliados, su estructura organizacional toma en cuenta los procesos internos de la Cámara bajo la cual se viene operando actualmente, tratando de ir a la realidad de la entidad con un lineamiento claro de la autoridad, la subordinación y las responsabilidades que tienen cada uno de los miembros, para lo cual se ha tomado en cuenta los tres niveles que son: nivel directivo, nivel ejecutivo y nivel operativo. La cámara de comercio, cuenta con un organigrama, el cual, no ha sido dado a conocer a sus empleados, y se presenta en la figura siguiente:

**Figura 10:** Organigrama Cámara de Comercio de Tulcán

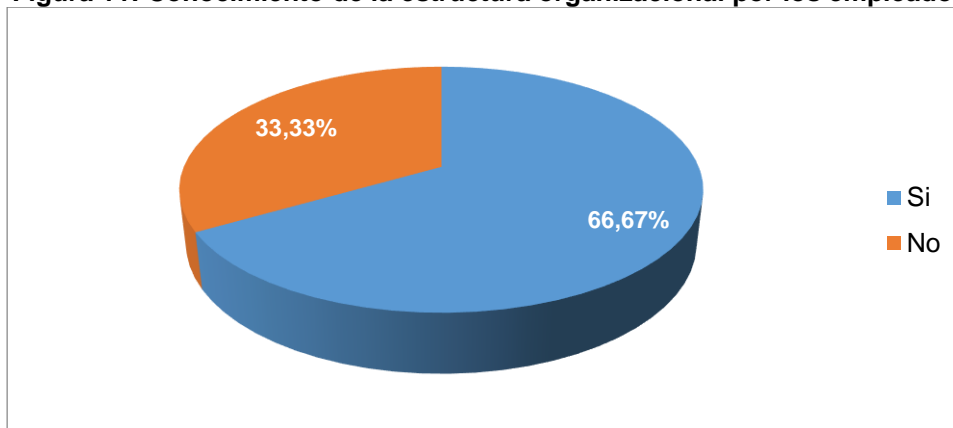


**Fuente:** Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán

**Elaborado por:** Autores

Aunque, a través del formulario aplicado a los empleados de la organización, la mayoría de los encuestados confirmaron que la Cámara de Comercio no cuenta con un organigrama, que proporcione información de cómo esta estructura la organización y que funciones deben desempeñar cada uno de ellos, es así que el 66,67% no conocen y el 33,33% si están al tanto.

**Figura 11:** Conocimiento de la estructura organizacional por los empleados



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autores

Es decir, que en la entidad no se evidencia los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, que le ayudarían a tener cierto orden organizacional y evitar la duplicación de tareas.

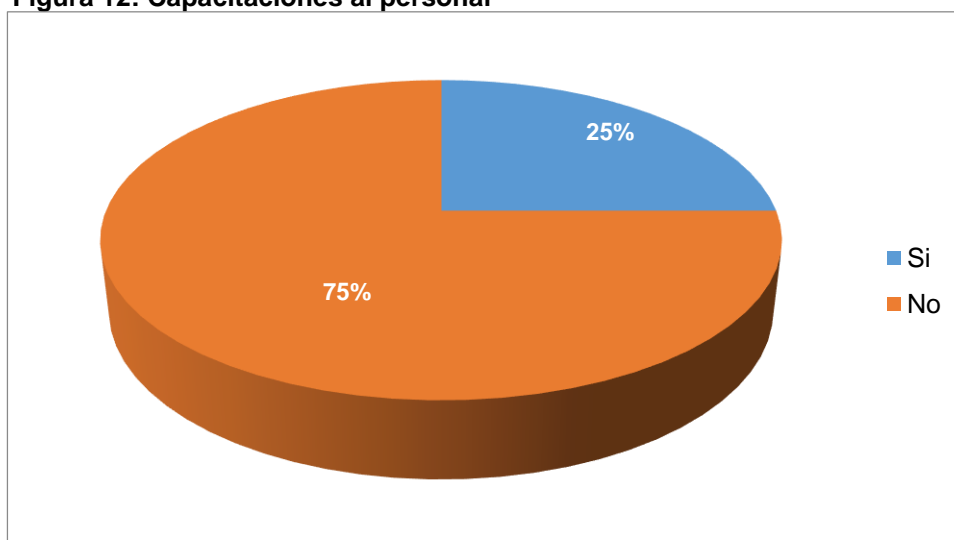
La CCT, presenta una deficiente organización interna, siendo esta una debilidad para la institución, puesto que, se incurre en la desorganización y mala atención a los afiliados.

#### 4.6.3. Análisis de la dirección en la CCT

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo, la cual comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. (Ayala, 2016). La dirección en la CCT, por lo anteriormente analizado no cumple con los objetivos establecidos, puesto que, se evidencia la falta de comunicación entre los directivos y empleados de la institución.

El poco interés que se muestra por parte de la organización hacia su personal, se ve reflejado en la falta de capacitación, al investigar sobre este tema se pudo obtener que un 75% del total de los empleados encuestados, revela que no existen capacitaciones exclusivas para el personal, sin embargo el 25% afirma que sí, quienes asumen que las capacitaciones hechas por parte de la CCT al público en general, sirven como motivación para mejorar su desempeño, aunque en ocasiones estas capacitaciones no tengan que ver con la administración de la organización.

**Figura 12: Capacitaciones al personal**



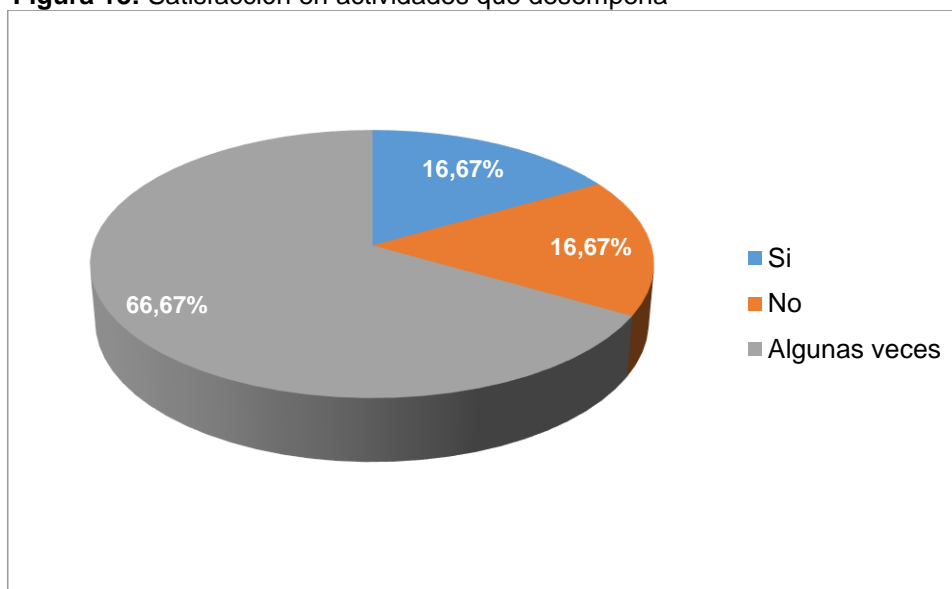
**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autores

Con los datos obtenidos, se puede decir, que la CCT no está capacitando a sus empleados, lo cual, afecta de manera directa al servicio que estos brindan a sus afiliados, cabe señalar, que las capacitaciones permiten al talento humano tener un buen conocimiento sobre las funciones que deben desempeñar, más aun si son de temas referentes a la gestión administrativa de la empresa.

De igual manera, se creyó necesario tener información sobre el nivel de satisfacción con el que cuenta cada empleado, de acuerdo a las actividades que desempeña en la Cámara de Comercio, teniendo así, que un 66.67% algunas veces no se siente satisfecho con las actividades que realiza, un 16.67% no se encuentra satisfecho y un 16.67% si está satisfecho con las actividades que realiza.

**Figura 13:** Satisfacción en actividades que desempeña



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autores

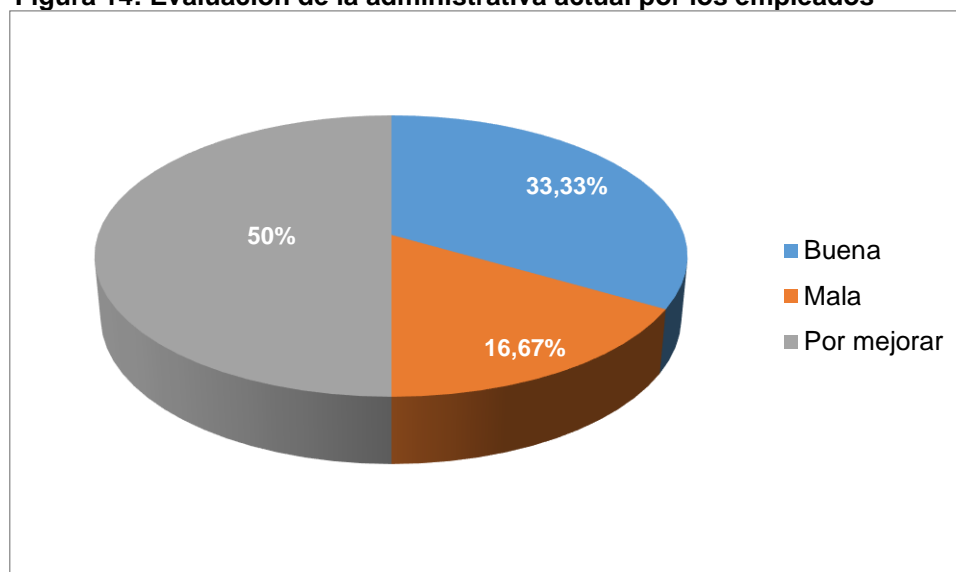
Como se indica en la figura anterior, las opiniones sobre la satisfacción en las actividad que realizan los empleados está dividida y en su mayoría es negativa, es decir, no se encuentran satisfechos y esto afecta a la prestación de servicio por parte de la cámara a sus afiliados, los directivos no están logrando que sus empleados pongan empeño en sus labores diarias, siendo tal vez una de las causas la poca organización que existe dentro de la institución.

Este análisis busca medir la capacidad del talento humano en todos los niveles de la CCT, de igual forma interpretar y analizar el comportamiento de las diferentes variables con respecto a la nueva normatividad existente en el país. Se requiere identificar la manera en que la organización responde a los requerimientos internos y la capacidad humana, tecnológica y física con la que cuenta para atender cada situación, de igual forma la perspectiva que se tiene en cuanto a la satisfacción de los intereses de los afiliados, representando así una debilidad para la CCT, la poca capacitación que se brinda al personal,

#### 4.6.4. Análisis del control en la CCT

El control es la cuarta y última etapa del proceso administrativo, aunque una organización cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Cruz, 2013). En la CCT, no se evidencia que existe un control a las actividades que se realizan internamente, de acuerdo a lo mencionado por sus empleados, un 50% piensa que la gestión administrativa actual debe mejorar, un 33,3% está de acuerdo con la gestión y un 16,67% menciona que la gestión es mala y que debe ser reestructurada.

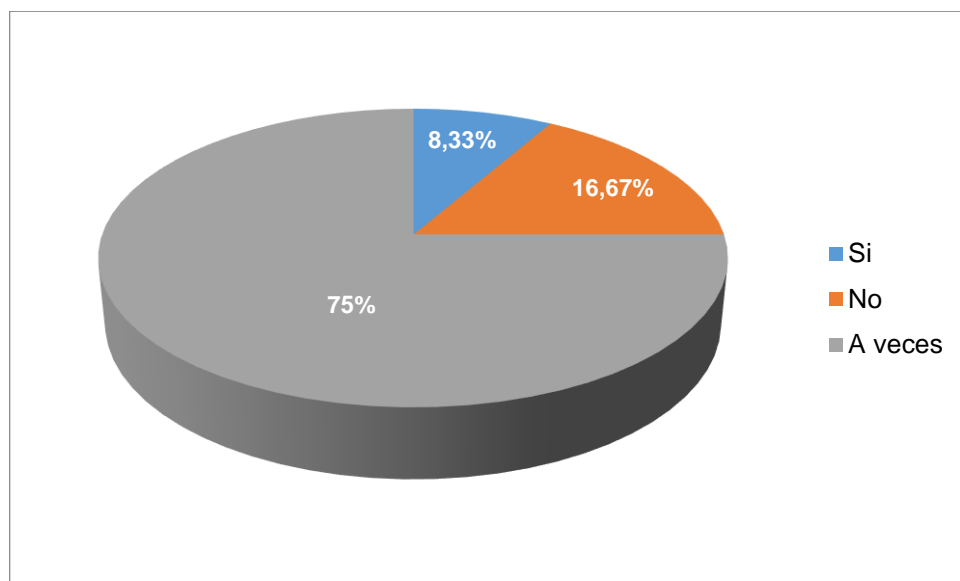
**Figura 14: Evaluación de la administrativa actual por los empleados**



**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Autores

Además, se tomó información sobre la cantidad de recursos, materiales y el ambiente con los que cuenta cada empleado para el desarrollo de las actividades, teniendo como resultado que en un 75%, a veces cuenta con los materiales necesarios en otros casos no, en un 16.67%, no tienen los recursos ni los materiales, y un 8.33% si tienen los recursos para la ejecución de sus actividades.

**Figura 15:** Existencia de recursos necesarios para los empleados



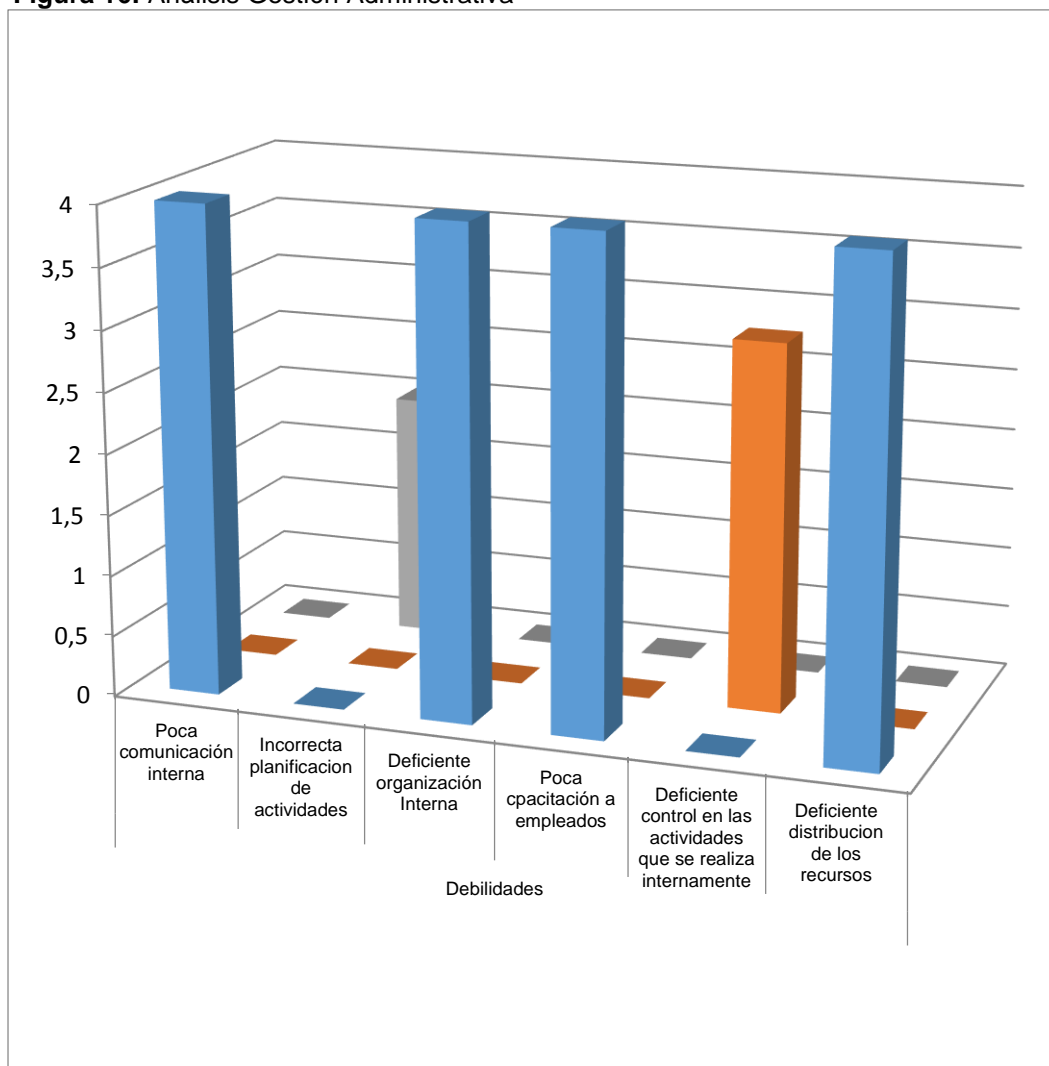
**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** Autores

Al analizar estas cuatro funciones fundamentales de la administración, cabe señalar que, las mismas se encuentran entrelazadas e interrelacionadas y que el desempeño de cada una de estas no cesa por completo antes que se inicie la siguiente, por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parece exigirlo la situación, cosa que no se evidencia en la gestión de la CCT, puesto que no se está estableciendo las funciones y se ha generado un mal desempeño en la prestación del servicio a los afiliados, es decir, una debilidad para la CCT, relacionada con la el poco control que se ejerce internamente y que afecta en el desempeño de las funciones de los empleados que no cuentan con los recursos necesarios.

El proceso administrativo que se maneja en la organización, no está llevando a cumplir con el objetivo específico, notándose una deficiencia y falta de orden en cada una de las actividades que ejecutan los empleados y directivos de esta institución. Como resumen de este análisis se obtuvo debilidades que tiene la CCT, a las cuales se les valoro así, 4 es altamente, 3 medianamente, 2 poco y 1 nada, obteniendo:

Tabla 9: Resumen análisis Gestión Administrativa				
	<b>Desarrollo</b>	<b>Calificación</b>		
<b>Debilidades</b>	Poca comunicación interna	4	0	0
	Incorrecta planificación de actividades	0	0	2
	Deficiente organización Interna	4	0	0
	Poca capacitación a empleados	4	0	0
	Deficiente control en las actividades que se realiza internamente	0	3	0
	Deficiente distribución de los recursos	4	0	0
<b>Fuente:</b> Análisis de la Gestión Administrativa				
<b>Elaborado por:</b> Autores				

**Figura 16:** Análisis Gestión Administrativa



**Fuente:** Análisis de la Gestión Administrativa

**Elaborado por:** Autores

#### **4.7. ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio al cliente es el fundamento de toda organización que se dedique a la prestación de servicios puesto que su objetivo depende de la existencia de una buena comunicación. (Ruiz, 2016).

Para el análisis de la satisfacción del servicio, brindado por la Cámara de Comercio de la Ciudad de Tulcán, se tomó información a los afiliados, a través de un cuestionario (Ver anexo 5), para poder determinar las falencias en las cuales la organización está incurriendo para así tomar decisiones que

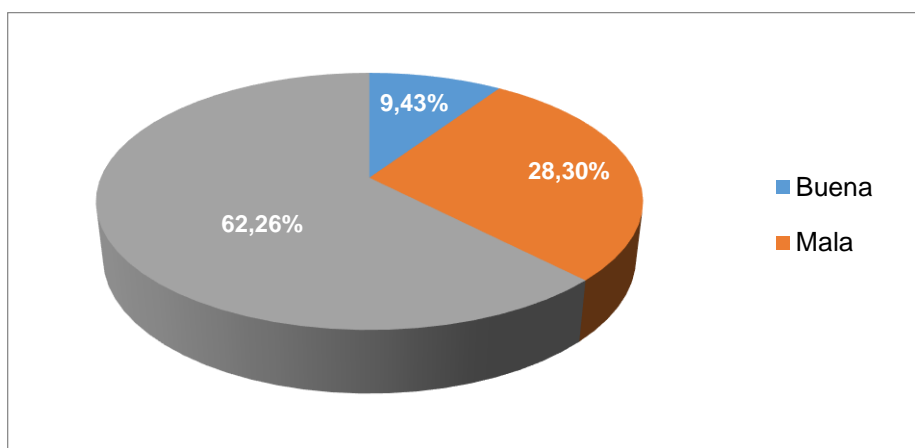


conlleven a un mejor desempeño, se tomó en cuenta tres variables, las acciones de planificación, acciones de beneficios y acciones de apoyo.

#### 4.7.1. Satisfacción entorno a las acciones de planificación en CCT

En esta variable se especifican, todas aquellas acciones que tienen que ver con la planificación de la CCT hacia sus afiliados. En primera instancia se recabo información sobre cómo ven los afiliados la gestión administrativa de la organización, obteniendo que un 62.26% considera que se debe mejorar la gestión administrativa representando, a la mayoría de afiliados, el otro 28.30 % manifiesta que la gestión es mala y un 9.34% considera que existe una buena gestión.

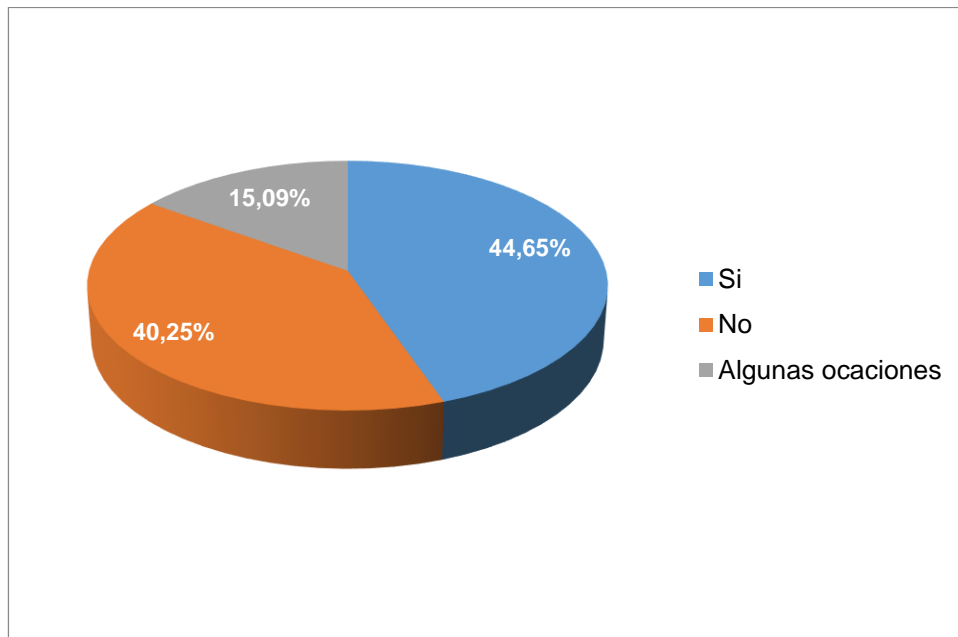
**Figura 17:** Calificación de la gestión administrativa por los afiliados



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Es necesario conocer, sobre el servicio que brinda la CCT, en relación a sus afiliados, obteniendo que un 44,65% piensa que el personal si está capacitado y cumple con brindar un servicio de calidad, aunque existe un 40,25% que argumentan que esto no es así y solamente en algunas ocasiones es bueno.

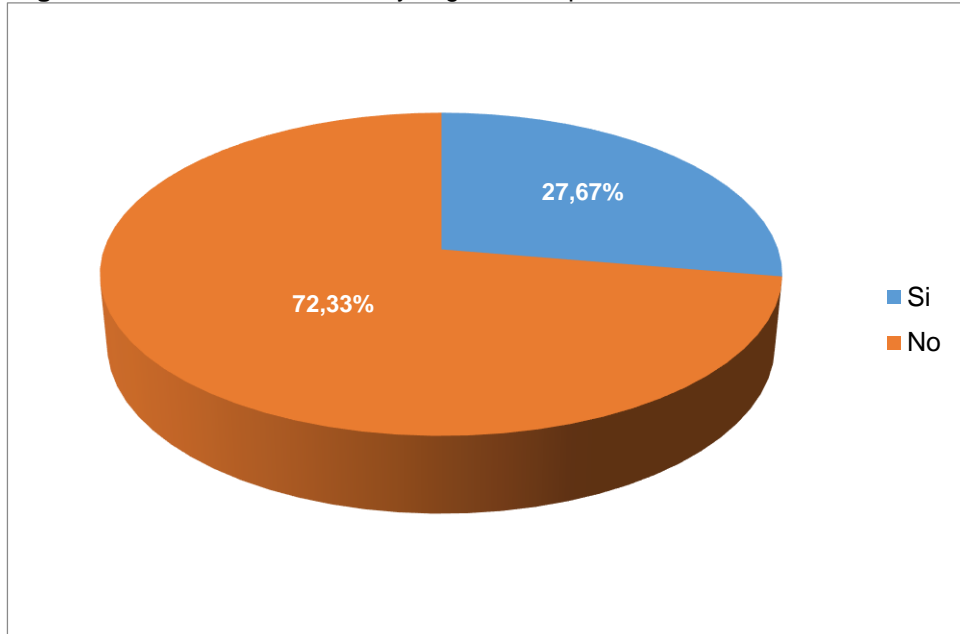
**Figura 18:** Agilidad en la atención a los afiliados



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Igualmente, fue necesario obtener datos sobre como los empleados de la CCT, toman los reclamos y sugerencias por parte de los afiliados, un 72.33% de los usuarios consideran que no se atienden a sus reclamos ni a sus sugerencias lo cual es, ya que, los afiliados pueden pensar que no le interesa a la entidad sus opiniones, siendo una de estas las razones por la que tienden a ser miembros inactivos dentro de la entidad , por lo cual, se debería armar una estrategia que permitan que ese 72,33 % se sume al 27.67% que manifiestan que si se atienden sus reclamos y sugerencias.

**Figura 19:** Atención a reclamos y sugerencias por los afiliados



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

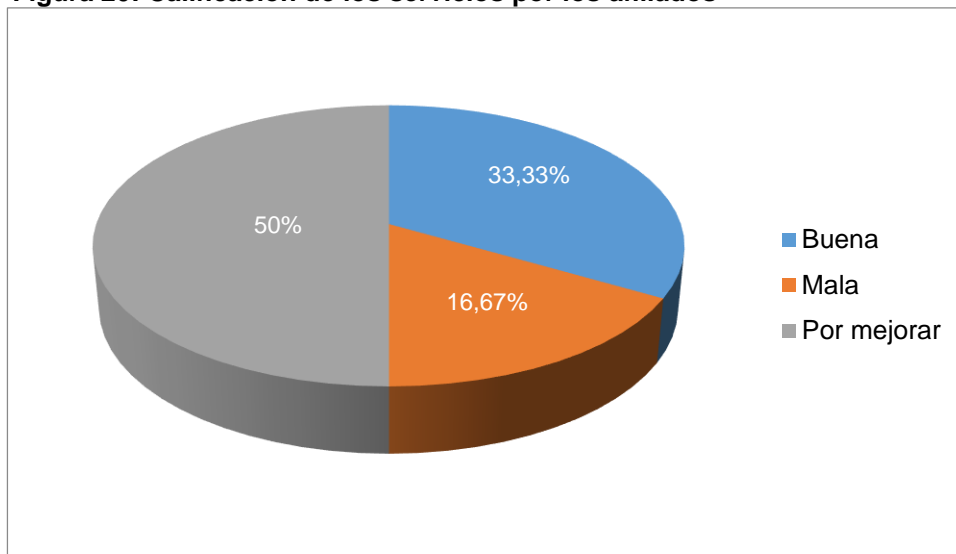
Se podría mencionar que entorno a las acciones de planificación, la CCT cuenta con una fortaleza, definida como la agilidad que reciben los afiliados al momento de requerir el servicio por parte de los empleados de la entidad.

#### **4.7.2. Satisfacción entorno a las acciones de beneficio en la CCT**

Las acciones de beneficio, corresponden aquellas variables de las cuales se obtuvo información relacionada con conocer la satisfacción del cliente con respecto a la prestación del servicio por parte de la CCT.

En primera instancia, se calificó al servicio brindado por la organización teniendo que el 50% piensa que se debe de mejorar el 33.33% que es buena y el 16.67% que es mala, de acuerdo a estos resultados es conveniente que exista cambios en los servicios que se brindan con el fin de que estos mejoren.

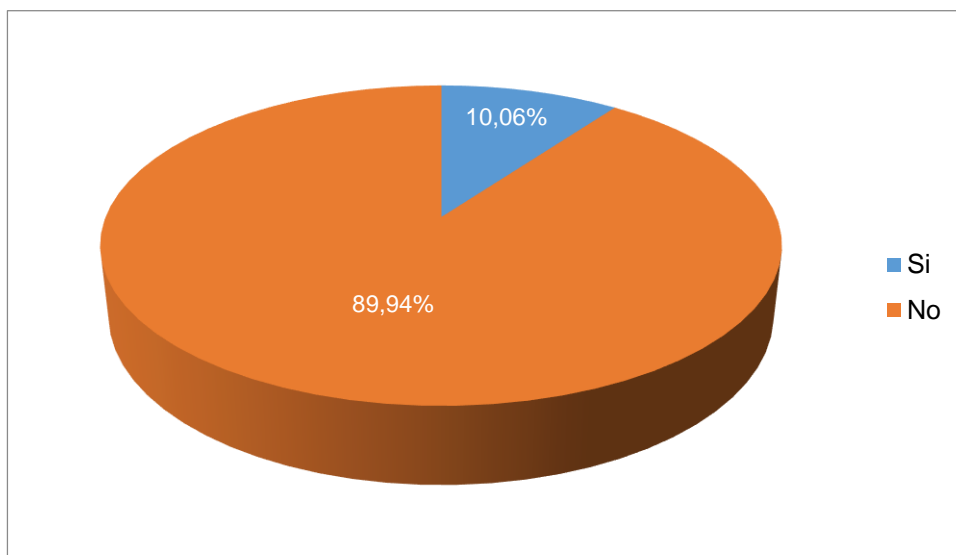
**Figura 20: Calificación de los servicios por los afiliados**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Se tomó información de igual manera sobre el ambiente en las instalaciones, si este es el adecuado para la prestación del servicio, es positivo saber que el 89.94% considera que el ambiente del local donde es atendido es adecuado, pero un 10.06% manifiesta que no es adecuado, teniendo en cuenta que hay que mejorar para lograr que esa minoría se sume al resto.

**Figura 21: Ambiente propicio para atender a los afiliados**

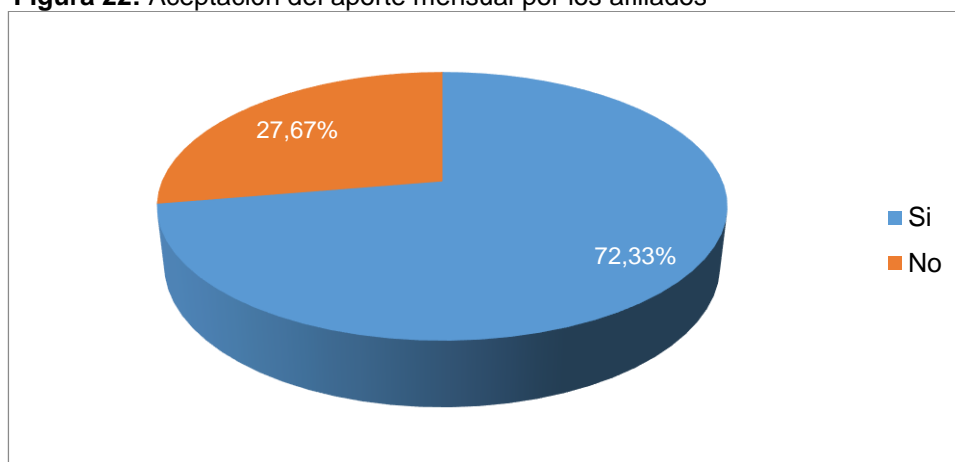


**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Además, fue necesario establecer si los afiliados están de acuerdo con el valor del aporte mensual que ellos realizan por el servicio prestado por la CCT

logrando obtener que el 72.33% considera que el valor del aporte mensual es adecuado.

**Figura 22:** Aceptación del aporte mensual por los afiliados



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

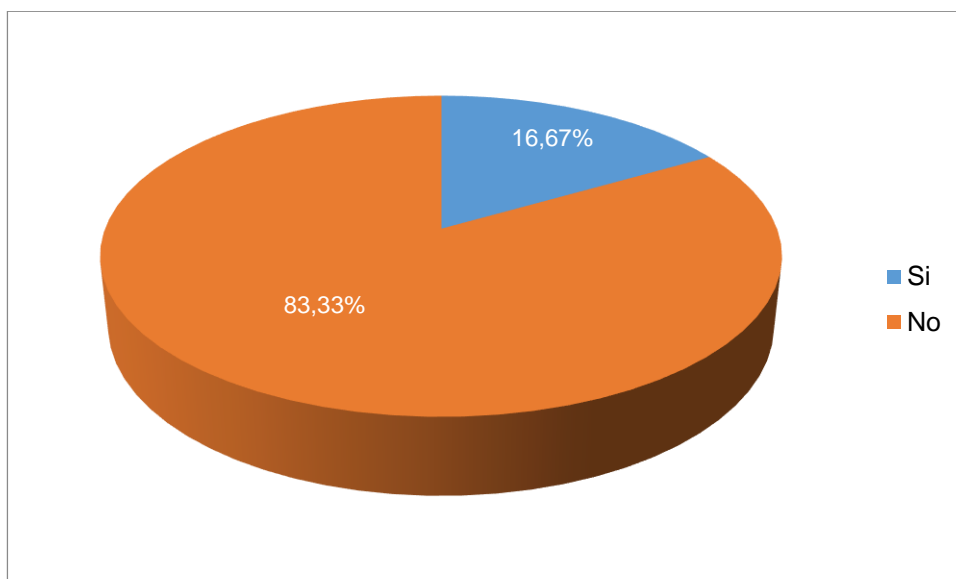
Cabe mencionar, que este entorno representa para la CCT una fortaleza, ya que, los afiliados se encuentran conformes con el ambiente donde se presta el servicio, además mencionan que están de acuerdo con el aporte realizado a la entidad.

#### **4.7.3. Satisfacción entorno a las acciones de apoyo en la CCT**

Las acciones de apoyo, corresponde a conocer si aparte de los servicios que ofrece la CCT, brindan asesoría o tienen planes para mejorar el sector comercial.

En esta instancia, se recolectó información sobre la existencia de algún estudio de mercado que la entidad haya realizado, para brindar ayuda a los comerciantes, un 83.33% de los encuestados no conocen de algún estudio, sin embargo del 16.67% afirma que si, hay que tomar en cuenta, que las afirmaciones de los afiliados a esta pregunta, giran a entorno las reuniones que se realizan y en donde se menciona algunos datos sobre la situación del sector comercial, mas no se evidencia algún estudio que permita a los comerciantes mejorar su actividad comercial, buscando nuevos mercados para sus productos.

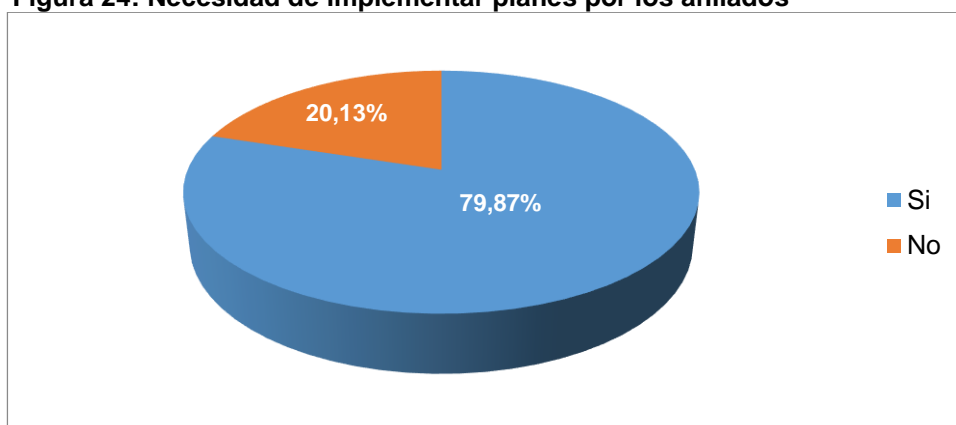
**Figura 23: Elaboración del estudio de mercado para los afiliados**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

De igual manera, la mayoría de los afiliados consideran que se debe de implementar algún plan que permita fortalecer la administración de la cámara. Dicho plan, debe definir claramente los objetivos y la meta de alcanzarlos y deben estar en alineación al buen servicio para que tenga la aceptación de sus afiliados.

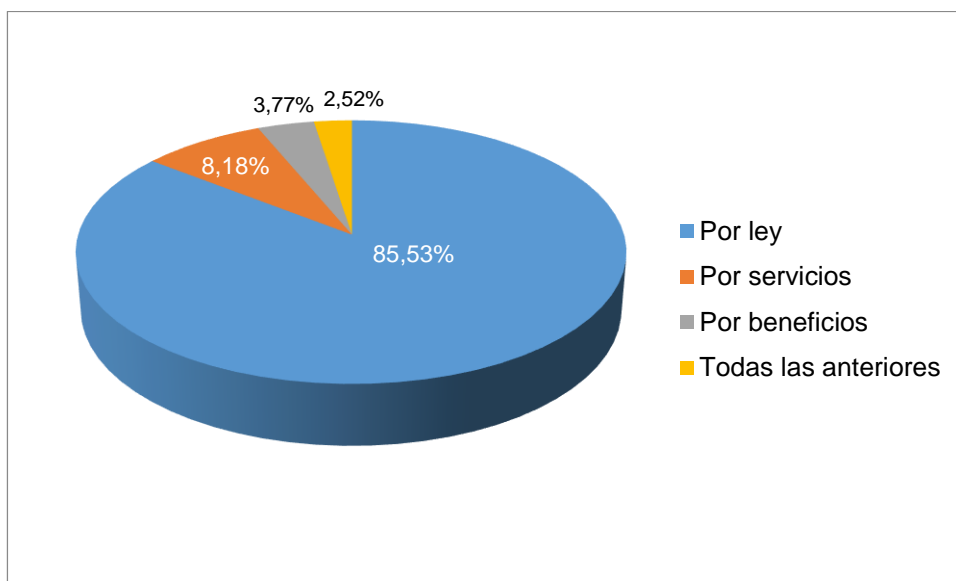
**Figura 24: Necesidad de implementar planes por los afiliados**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Y finalmente, se tomó los datos de los factores que influyeron para que los afiliados formen parte de la CCT, un 85.53% se afiliaron por la obligatoriedad de la ley anterior, el 8.18% por sus servicios, el otro 3.77% por los beneficios y el 52% tomaron en cuenta todas las anteriores.

**Figura 25:** Factores que influyeron en la afiliación



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

En relación a este entorno, existe una debilidad, al no existir ya esta ley vigente queda la afiliación a este entidad vulnerable a perder la cartera de afiliados, razón por la cual se ve necesario tomar decisiones para contrarrestar este problema.

#### 4.7.4. Satisfacción entorno a la prestación del servicio por parte de CCT

La CCT, tiene como principal objetivo apoyar a los empresarios de la ciudad de Tulcán y a la comunidad en general, buscando siempre la satisfacción de los afiliados. La atención brindada en esta organización aunque es ágil carece de profesionalismo, por lo cual existen quejas del servicio, ocasionando así que la mayoría de sus afiliados no queden satisfechos y mejor evite pertenecer a este gremio, como se indica en la tabla siguiente:

<b>Tabla 10: Atención recibida por el cliente</b>									
Pregunta		¿Es rápida la atención que usted recibe?						Total	
		SI		No		A veces			
		F	%	f	%	f	%	f	%
El personal que lo atiende está capacitado para brindarle un buen servicio		29	40,8%	18	25,4%	24	33,8%	71	100%
		47	73,4%	16	25,0%	1	1,6%	64	100%
		10	41,7%	12	50,0%	2	8,3%	24	100%
<b>Total</b>		86	100%	46	100%	27	100%	159	100%

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

La tabla a continuación, se analiza la calidad del servicio con la propuesta de una alza al valor de su aporte, obteniendo que 93.7%, del total de los encuestados estaría de acuerdo con el alza del aporte, pero otorgando un mejor servicio, ya que, hasta el momento no se presenta un excelente servicio como lo mencionan los afiliados.

Pregunta	Aumentar el valor de su aporte				Total	
	si		no		f	%
	f	%	f	%		
<b>Satisfecho con los servicios que brinda la Cámara</b>	15	88,2%	2	11,8%	17	100%
	133	93,7%	9	6,3%	142	100%
<b>Total</b>	148	100%	11	100%	159	100%
<b>Fuente:</b> Investigación						
<b>Elaborado por:</b> Autores						

La gestión administrativa de la CCT, como se mencionó anteriormente carece de una organización que le permita a la entidad mejorar su servicio frente a los afiliados, un 95.6% piensa que esto ha llevado a que el servicio carezca de profesionalismo, de eficacia y eficiencia, que son los valores con los cuales la cámara de comercio debería regirse.



**Tabla 12:** Servicio de acuerdo a la gestión administrativa

Pregunta	Satisfecho con los servicios que brinda la Cámara				Total	
	Si		No		f	%
	f	%	f	%		
La gestión administrativa de la Cámara de Comercio	0	,0%	15	100,0%	15	100%
	2	4,4%	43	95,6%	45	100%
	15	15,2%	84	84,8%	99	100%
<b>Total</b>	17	100%	142	100%	159	100%

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

En relación al entorno a la prestación del servicio, se presenta una debilidad para la CCT, la falta de profesionalismo por parte de los empleados, aunque el servicio es ágil en la mayoría de casos no satisface las necesidades de los afiliados.

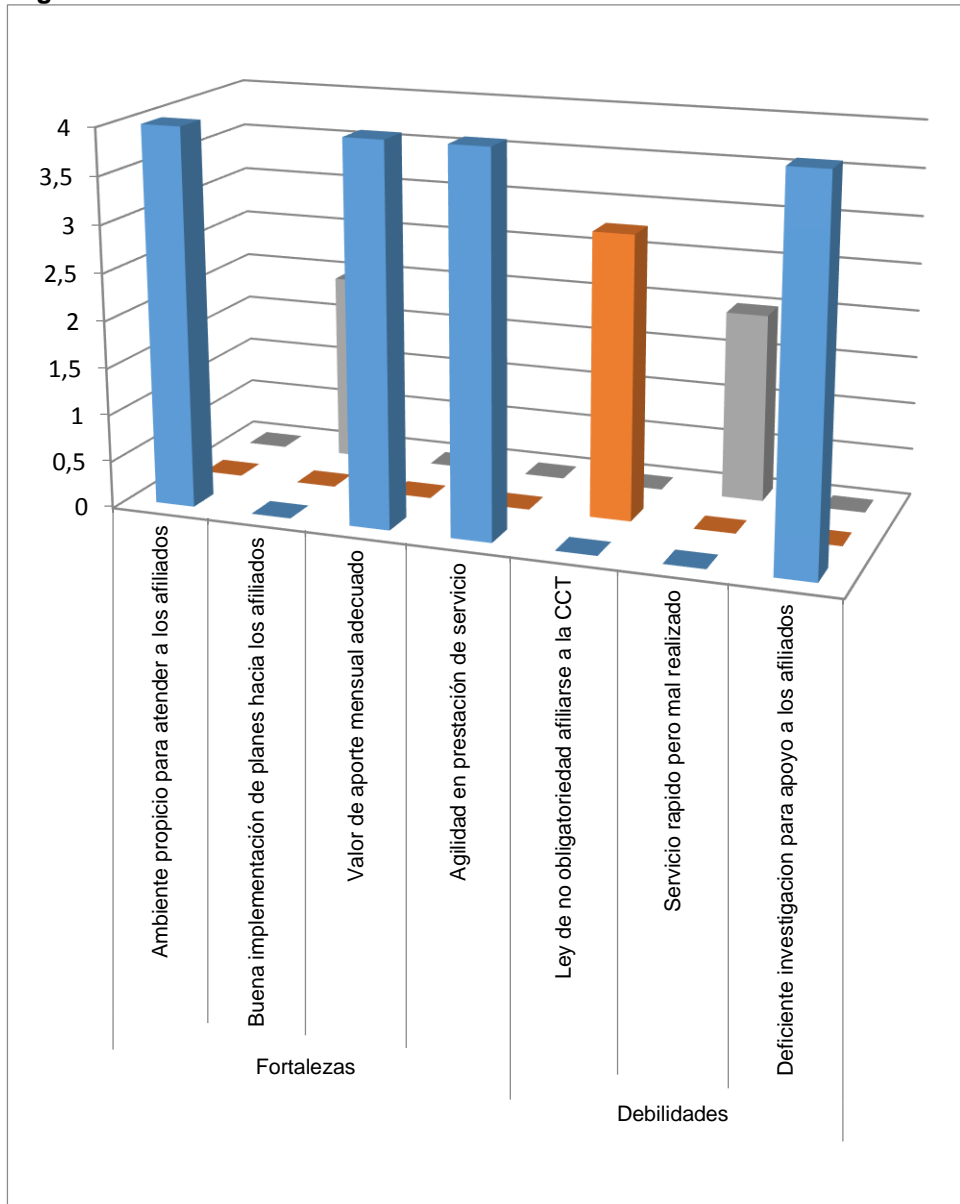
En resumen de este análisis, se pudo obtener debilidades y fortalezas para la CCT, que influyen en la manera como está brindando el servicio, es así que se dio una calificación para cada una de estas, donde 4 es altamente, 3 medianamente, 2 poco y 1 nada, obteniendo:

**Tabla 13:** Resumen análisis Satisfacción del Servicio

Fortalezas	Desarrollo	Calificación		
		4	3	2
Fortalezas	Ambiente propicio para atender a los afiliados	4		
	Buena implementación de planes hacia los afiliados			2
	Valor de aporte mensual adecuado	4		
	Agilidad en prestación de servicio	4		
Debilidades	Ley de no obligatoriedad afiliarse a la CCT		3	
	Servicio rápido pero mal realizado			2
	Deficiente investigación para apoyo a los afiliados	4		

**Fuente:** Análisis Satisfacción del Servicio  
**Elaborado por:** Autores

**Figura 26:** Análisis Satisfacción del Servicio



**Fuente:** Análisis Satisfacción del Servicio  
**Elaborado por:** Autores

#### 4.8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CCT

Con los datos obtenidos en cada uno de los análisis realizados, se requiere elaborar un consolidado a través del cual se tomara las oportunidades y amenazas, que más influyen en las actividades que realiza la CCT en relación al factor externo, de igual manera se tomó la información más relevante en relación a las debilidades y fortalezas que se analizó en los factores internos.

##### 4.8.1. Análisis factores externos

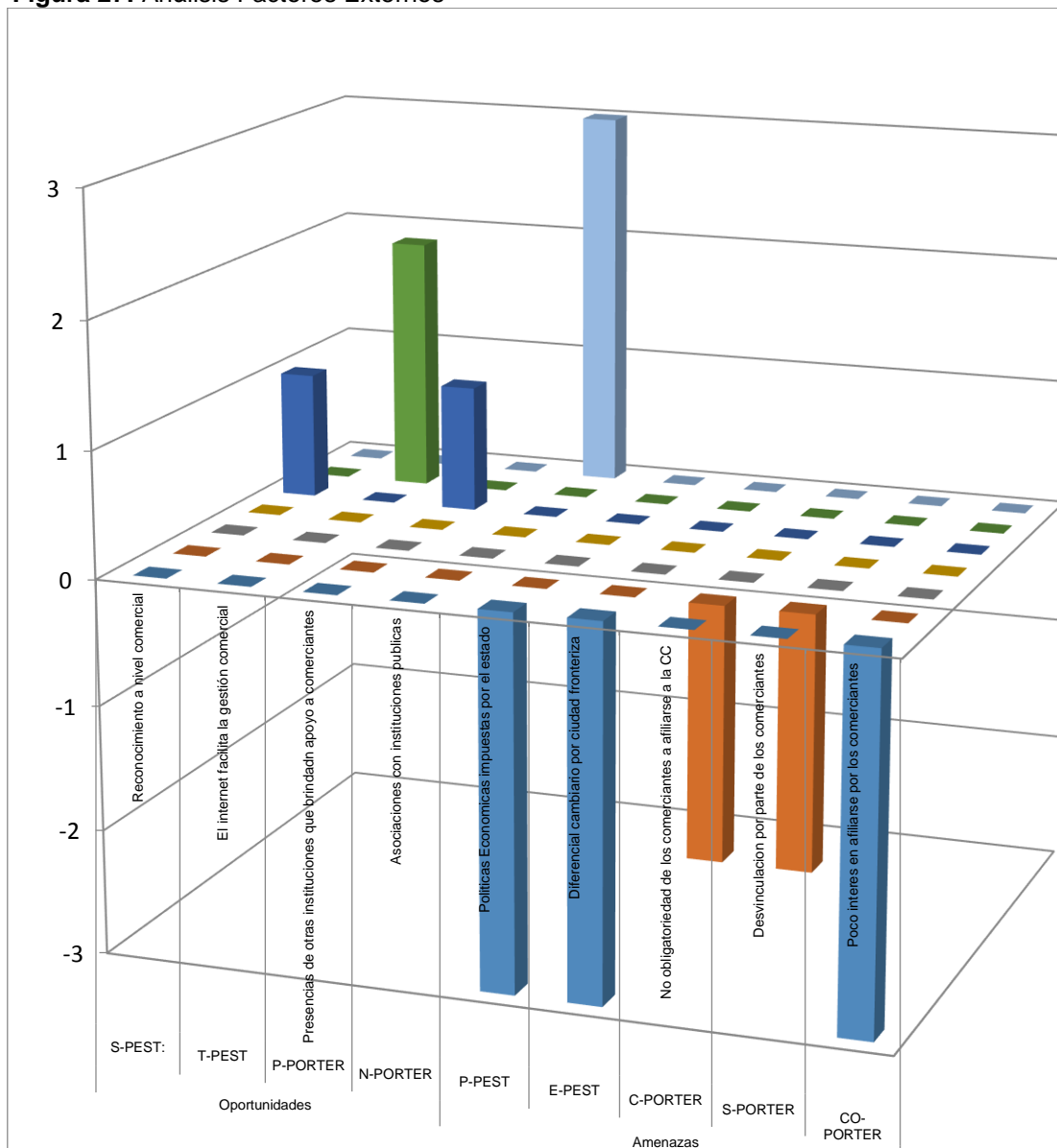
Los factores externos, son las reglas del juego al que toda institución debe acogerse y que, por término general, son para todos iguales y no se puede ejercer ningún control sobre ello, en este punto se tomó en cuenta la información recopilada del análisis PEST y PORTER, en relación a las actividades que realiza la CCT.

Para conocer su grado de influencia se dio una calificación, desde -3 a 3, donde -3 es altamente influyente, -2 medianamente influyente, -1 poco influyente, para las amenazas, desde, 0 indiferente, 1 poco influyente, 2 medianamente influyente y 3 altamente influyente, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 14: Factores externos								
	Factores	Calificación						
	Oportunidades	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>S-PEST:</b>	Reconocimiento a nivel comercial					1		
<b>T-PEST</b>	El internet facilita la gestión comercial						2	
<b>P-Porter</b>	Presencias de otras instituciones que brindan apoyo a Comerciantes					1		
<b>N-Porter</b>	Asociaciones con instituciones publicas							3
<b>Amenazas</b>								
<b>P-PEST</b>	Políticas Económicas impuestas por el estado	-3						
<b>E-PEST</b>	Diferencial cambiario por ciudad fronteriza	-3						
<b>C-Porter</b>	No obligatoriedad de los comerciantes a afiliarse a la CC		-2					
<b>S-Porter</b>	Desvinculación por parte de los comerciantes		-2					
<b>CO-Porter</b>	Poco interés en afiliarse por los comerciantes	-3						
<b>Fuente:</b> Análisis PEST, Análisis PORTER								
<b>Elaborado por:</b> Autores								

Como se puede observar en la tabla anterior, las amenazas tienden a tener mayor influencia, debido a que las políticas impuestas por el gobierno para contrarrestar la crisis que afecta a la ciudad de Tulcán, al igual que el diferencial cambiario y el poco interés de los comerciantes en afiliarse, afectan de manera directa al desarrollo de las actividades de la CCT, ya que, los comerciantes han disminuido sus ventas por estos factores y por ende tratan de no pertenecer a ninguna institución, debido a la falta de apoyo.

**Figura 27:** Análisis Factores Externos



**Fuente:** Análisis PEST, Análisis PORTER  
**Elaborado por:** Autores

#### 4.8.2. Análisis factor interno

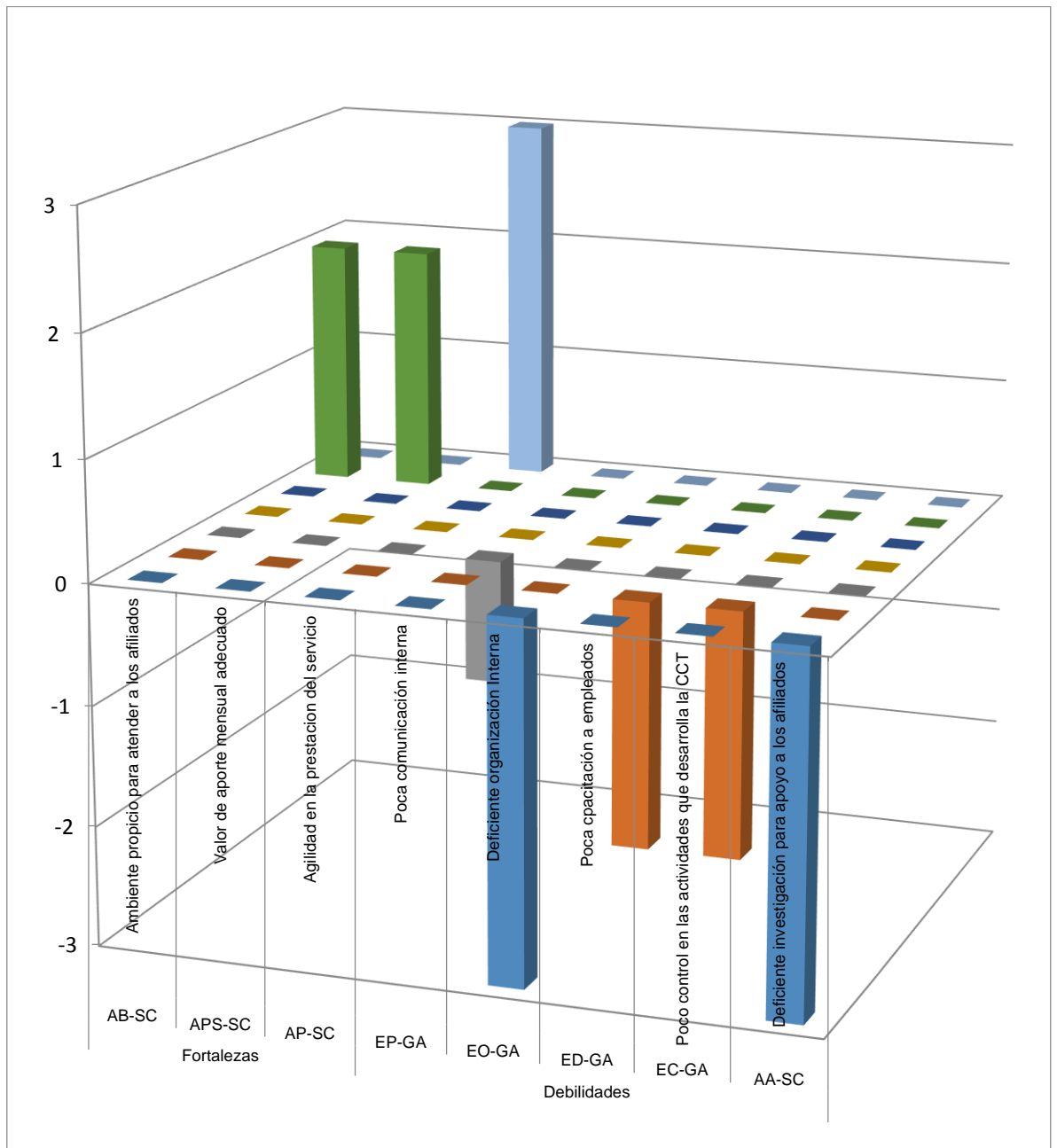
Los factores internos son aquellos inherentes a la propia empresa, es decir, son los aspectos que forman parte de la gestión de la institución, que lógicamente es quien puede proporcionar la mejor interpretación sobre ellos. De igual manera para su análisis se tomó información, consolidándola en una matriz donde se detallan las debilidades y fortalezas que afectan las actividades de la CCT, para brindar su servicio.

Para determinar el grado de influenciase dio una calificación, mismo que desde -3 hasta 3, donde; -1 poco influyente, para las amenazas, desde, 0 indiferente, 1 poco influyente, 2 medianamente influyente y 3 altamente influyente, como se indica en la siguiente tabla:

<b>Tabla 15: Factores Internos</b>		
	<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
	<b>Fortalezas</b>	
<b>AB-SC</b>	Ambiente propicio para atender a los afiliados	2
<b>APS-SC</b>	Valor de aporte mensual adecuado	2
<b>AP-SC</b>	Agilidad en la prestación del servicio	3
	<b>Debilidades</b>	
<b>EP-GA</b>	Poca comunicación interna	-1
<b>EO-GA</b>	Deficiente organización Interna	-3
<b>ED-GA</b>	Poca capacitación a empleados	-2
<b>EC-GA</b>	Poco control en las actividades que desarrolla la CCT	-2
<b>AA-SC</b>	Deficiente investigación para apoyo a los afiliados	-3
<b>Fuente:</b> Análisis Gestión Administrativa, Análisis Satisfacción del servicio <b>Elaborado por:</b> Autores		

En la tabla anterior, se describe cada una de las debilidades y fortalezas que influyen de manera directa en la prestación de servicios de la CCT, obteniendo un mayor peso las debilidades, puesto, que existe una deficiente organización interna e investigación para apoyo de los afiliados, aunque cabe señalar la fortaleza principal con la que cuenta la CCT, la agilidad en la prestación del servicio, la cual, se debería potenciar para que la veracidad del servicio este acompañada de la excelencia.

**Figura 28:** Análisis factores internos



**Fuente:** Análisis Gestión Administrativa, Análisis Satisfacción del servicio  
**Elaborado por:** Autores

#### 4.9. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Las labores o funciones que realiza una persona están sujetas a ser evaluadas de acuerdo a la correspondencia de su cargo, profesión, papel o empleo, en relación a las facilidades o dificultades que el entorno les permita. En tal virtud

este aparte considera los análisis anteriores permitiendo consolidar la medición del desempeño a acuerdo a las fortalezas y debilidades detectas y como estas enfrentan las oportunidades y amenazas, se consolida la medición del desempeño desde la perspectiva administrativa en operativa y ejecutiva y de acuerdo a las funciones y actividades a disposición de los comerciantes, razón de ser de la CCT.

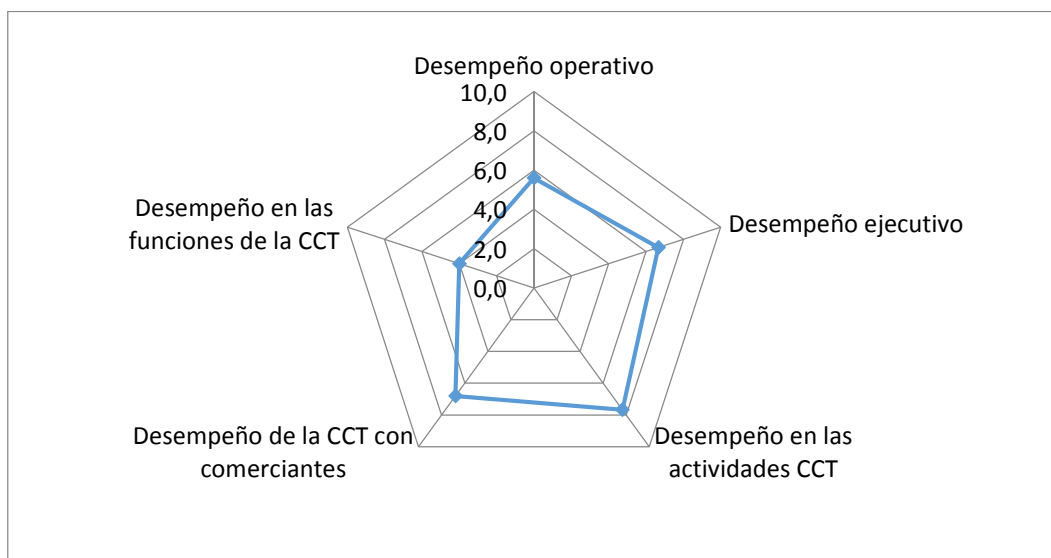
Para el análisis de estas políticas, se tomó como referencia una calificación donde Nada es 1, Poco es 2, Algo es 3, Mucho es 4 y Totalmente es 5, como se detalla a continuación:

#### 4.9.1. Desempeño operativo

El desempeño operativo, trata sobre el desarrollo y ejecución de las acciones preventivas y correctivas necesarias para mejorar la operación y los resultados de las áreas operativas y de servicio, es así que se tomó la siguiente información:

<b>Tabla 16:</b> Desempeño operativo		
I	<b>Desempeño operativo</b>	<b>5,6</b>
1	Los directivos de la CCT, incentivan el desarrollo de habilidades, capacidades y destrezas a través de capacitaciones al personal.	Algo
2	En la CCT, existen procesos que aseguran la excelente prestación del servicio por parte de los empleados.	Algo
3	Los directivos de la CCT, informan a los empleados sobre los cambios efectuados a la gestión administrativa.	Poco
4	La CCT, mantiene convenios con instituciones públicas que brinden apoyo a los comerciantes	Mucho
5	La CCT, distribuye de manera correcta los materiales y recursos para que los empleados ofrezcan un servicio ágil.	Algo
<b>Fuente:</b> Investigación		
<b>Elaborado por:</b> Autores		

**Figura 29:** Desempeño operativo



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autores

#### 4.9.2. Desempeño ejecutivo

El desempeño ejecutivo es básicamente, el seguimiento y control de las diferentes áreas que conforman la CCT, es decir, la coordinación y supervisión de las operaciones, orientada por los objetivos corporativos.

**Tabla 17:** Desempeño ejecutivo

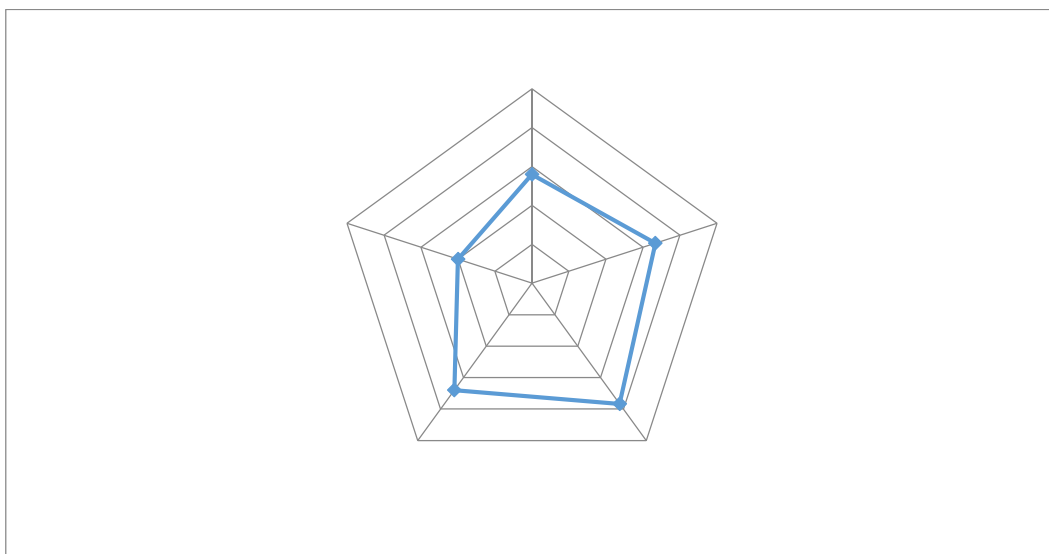
II	Desempeño ejecutivo	6,7
6	En la CCT, se trata de mejorar la gestión administrativa en términos de:	
	a. Agilidad en el servicio	Mucho
	b. Valor de aporte adecuado	Mucho
	c. Prevención de errores	Mucho
	d. Ambiente propicio para prestar el servicio	Mucho
	e. Reconcomiendo a nivel comercial	Mucho
7	La CCT, cuenta con un control de actividades para la prestación del servicio	Algo
8	En el desarrollo del servicio, la CCT cuenta con personal capacitado	Algo
9	La CCT, proporciona información comercial, clara y precisa a sus empleados.	Poco
10	La CCT, ha logrado incentivar a sus empleados por la sustentabilidad de sus actividades	Poco

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autores



Figura 30: **Desempeño ejecutivo**



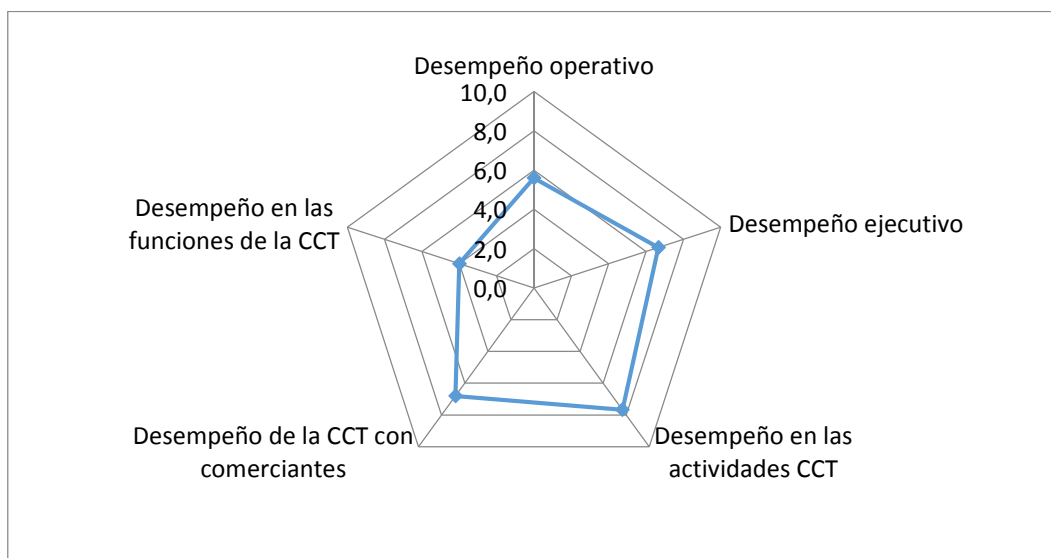
Fuente: **Investigación**  
Elaborado por: **Autores**

#### 4.9.3. Desempeño en las actividades de la CCT

El desempeño en las actividades de la CCT, se basan en como la entidad ofrece sus servicios a los comerciantes o afiliados y a la ciudadanía en general.

<b>Tabla 18:</b> Desempeño en las actividades de la CCT		
<b>III</b>	<b>Desempeño en las actividades de la CCT</b>	<b>7,7</b>
<b>11</b>	La CCT, tiene como propósito manejar el internet para facilitar la gestión comercial.	Mucho
<b>12</b>	La CCT, provee información clara y precisa acerca de sus servicios	Mucho
<b>13</b>	La CCT, asegura la recaudación del aporte otorgado por los comerciantes afiliados a la institución.	Algo
<b>14</b>	La CCT, cuenta con consultas para sus afiliados	Mucho
<b>15</b>	La CCT, registra y resuelve apropiadamente las quejas presentadas por sus afiliados	Mucho
<b>16</b>	La CCT, trabaja conjuntamente con otras instituciones para resolver aspectos relacionados con la actividad comercial.	Mucho
<b>Fuente:</b> Investigación <b>Elaborado por:</b> Autores		

Figura 31: **Desempeño en las actividades de la CCT**



Fuente: **Investigación**  
Elaborado por: **Autores**

#### 4.9.4. Desempeño de la CCT con los comerciantes

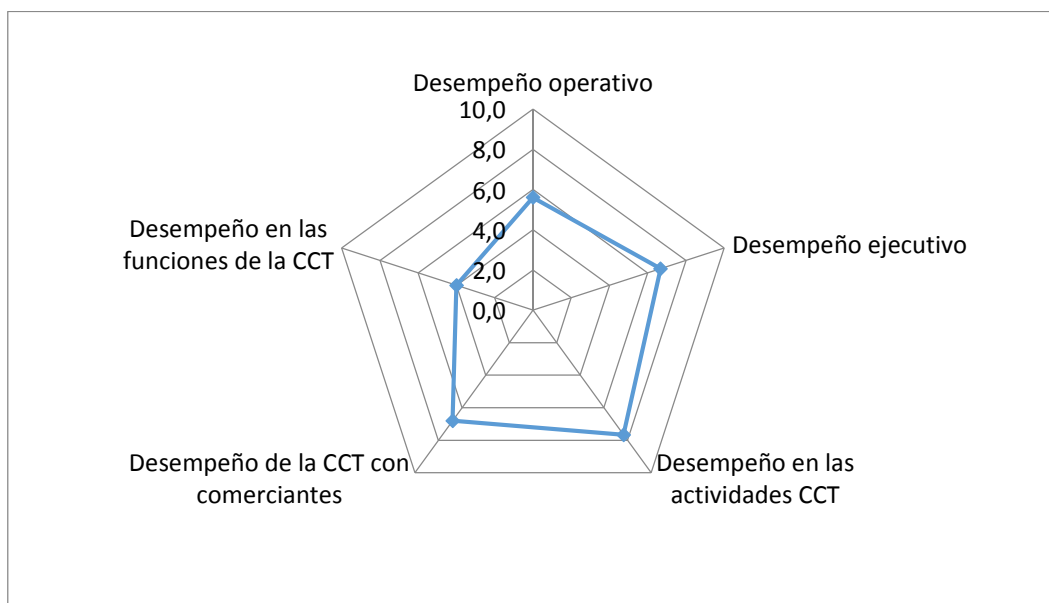
El desempeño de la CCT, con los comerciantes corresponden al compromiso que tiene en brindar un excelente servicio, además de brindar capacitaciones para que los afiliados puedan mejorar su actividad comercial.

**Tabla 19:** Desempeño de la CCT con los comerciantes

<b>IV</b>	<b>Desempeño de la CCT con los comerciantes</b>	<b>6,8</b>
<b>17</b>	La CCT, ofrece oportunidades comerciales a los comerciantes	Algo
<b>18</b>	La CCT, mantiene diálogos con los comerciantes para la realización de estudios en busca de nuevos mercados	Mucho
<b>19</b>	La CCT, cuenta con un ambiente propicio para atender a sus afiliados	Mucho
<b>20</b>	La CCT, promueve la participación de los comerciantes en actividades de asesoramiento sobre estudios de mercados.	Algo
<b>21</b>	La CCT, mantiene programas de apoyo con la ayuda de otras instituciones para beneficio de los comerciantes.	Algo

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Autores

Figura 32: **Desempeño de la CCT con los comerciantes**



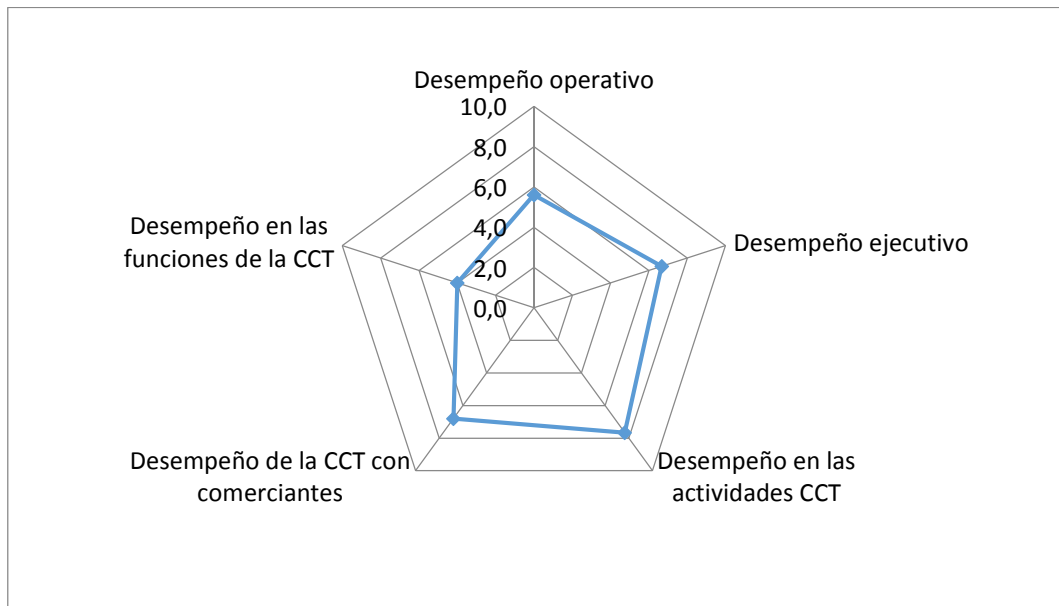
Fuente: **Investigación**  
Elaborado por: **Autores**

#### 4.9.5. Desempeño en la funciones de la CCT

El desempeño en las funciones de la CCT, son aquellas acciones que se realizan con el de dar cumplimiento a su objetivo principal.

<b>Tabla 20: Desempeño en las funciones de la CCT</b>	
<b>Desempeño en las funciones de la CCT</b>	<b>4,0</b>
Se tiene claramente definida la gestión administrativa I	Poco
La CCT, comunica y comparte con sus afiliados información comercial oportuna.	Poco
Los comerciantes o afiliados están enterados de las diferentes funciones que ejerce la CCT.	Poco
Todos los empleados cuentan con la información necesaria sobre sus funciones a desempeñar.	Poco
La CCT mantiene programas de capacitación para los empleados	Poco
<b>Fuente:</b> Investigación <b>Elaborado por:</b> Autores	

Figura 33: **Desempeño en las funciones de la CCT**



Fuente: **Investigación**  
Elaborado por: **Autores**

#### 4.10. ANÁLISIS FODA

Se le denomina análisis, debido al examen detallado que se realiza para conocer sus características o cualidades, y extraer conclusiones, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen, este análisis es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

Para el análisis del desempeño, se realizó el análisis de la matriz FODA, en primera instancia se resumió el análisis del macro entorno, como se presenta en la siguiente tabla:

<b>Tabla 21: Análisis Interno</b>	
*	Cumplimiento de la Misión y Visión organizacional
*	Planificación de actividades
*	Estudios para elaborar la planificación de la CCT
*	Capacitaciones a empleados y afiliados
<b>Factores Internos Críticos</b>	
*	Cumplimiento de las funciones asignadas
*	Comunicación entre directivos y empleados
*	Estructura Organizacional
*	Recursos financieros y materiales
<b>Preguntas Clave</b>	
*	¿Cuál es el estado actual del entorno organizacional interno de la CCT?
*	¿Se requiere capacitación y formación adicional para los empleados de la CCT?
*	¿Es adecuada la tecnología que está actualmente utilizando la CCT?
*	¿Se están ejecutando todas las funciones previstas por estatuto o por ley que rige a la CCT? ¿Si no, por qué no?
*	¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas encontradas en la CCT para superar sus debilidades?
<b>Fuente:</b> Investigación	
<b>Elaborado por:</b> Autores	
<b>Tabla 22: Análisis Externo</b>	
*	Reestructuración impositiva y arancelaria en el país
*	Informalidad empresarial
*	Baja credibilidad de los usuarios frente a procesos de emprendimiento y asociatividad
*	Requerimientos técnicos en las convocatorias de emprendimiento
*	Acompañamiento de entidades, cámaras de la industria y turismo
*	Sistemas y plataformas que facilitan la gestión comercial a través del internet
<b>Factores Externos Críticos</b>	
*	Tipo de cambio
*	Salvaguardias productos colombianos
<b>Preguntas Clave</b>	
*	¿Cuál es el estado actual del entorno organizacional externo?
*	¿Cuáles son los posibles cambios en el ambiente que se llevara entorno a la Cámara de Comercio?
*	¿Cuáles son las oportunidades que benefician el ambiente de la Cámara de Comercio?
*	¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la Cámara de Comercio?
<b>Fuente:</b> Investigación	
<b>Elaborado por:</b> Autores	

Una vez que se ha obtenido el resumen del análisis del entorno externo e interno, se procede a la elaboración del análisis FODA, estableciendo las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el estudio

del micro y macro entorno. A cada una de estas, se les dará un peso, mismo que indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el entorno de la organización, en este caso la Cámara de Comercio Tulcán.

Esta calificación refleja una estimación de la eficacia con la que la estrategia de la organización está respondiendo al factor respectivo. El valor de 5 equivale a una respuesta excelente, 4 a una respuesta superior a la media, 3 a una respuesta media, 2 a una respuesta inferior a la media y 1 a una respuesta mala. Como se indica en la siguiente tabla:

<b>Tabla 23: ANÁLISIS INTERNO</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIF</b>	<b>VALOR POND.</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	Ambiente propicio para atender a los afiliados	0,13	3	0,39
<b>2</b>	Valor de aporte mensual adecuado	0,13	4	0,52
<b>3</b>	Agilidad en la prestación del servicio	0,13	3	0,39
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	Poca comunicación interna	0,11	4	0,42
<b>2</b>	Deficiente comunicación interna	0,13	3	0,39
<b>3</b>	Poca capacitación a los empleados	0,13	4	0,52
<b>4</b>	Poco control en las actividades que desarrolla la CCT	0,11	2	0,21
<b>5</b>	Deficiencias investigación para apoyo a los afiliados.	0,13	3	0,39
<b>Total</b>		<b>1,0</b>		<b>3,3</b>
<b>Fuente:</b> Investigación				
<b>Elaborado por:</b> Autores				

De igual manera, para el análisis externo, se da un peso de acuerdo a la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, es así que se ha dado la siguiente escala, el valor de 5 equivale a una respuesta excelente, 4 a una respuesta superior a la media, 3 a una respuesta media, 2 a una respuesta inferior a la media y 1 a una respuesta mala.

Tabla 24: ANÁLISIS EXTERNO				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIF.	V.POND.
<b>Oportunidades</b>				
1	Reconocimiento a nivel comercial	0,12	4	0,46
2	El internet facilita la gestión comercial	0,12	4	0,46
3	Presencias de otras instituciones que brindan apoyo a comerciantes	0,12	4	0,46
4	Asociaciones con instituciones públicas	0,12	3	0,34
<b>Amenazas</b>				
1	Políticas económicas impuestas por el estado	0,9	4	0,37
2	Diferencial cambiario por ciudad fronteriza	0,12	3	0,34
3	No obligatoriedad de los comerciantes a afiliarse	0,12	3	0,34
4	Desvinculación por parte de los comerciantes	0,9	2	0,18
5	Poco interés en afiliarse por los comerciantes	0,12	2	0,23
Total		<b>1,0</b>		<b>3,2</b>
<b>Fuente:</b> Investigación				
<b>Elaborado por:</b> Autores				

Además, para complementar el FODA, se presenta una matriz de análisis de los involucrados, la cual, es una herramienta imprescindible para conocer a los clientes o afiliados con los que cuenta la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán. Para lo cual se establecieron tres variables, en primera instancia se encuentra los clientes internos, conformado por el personal que labora en la institución, en segundo lugar lo clientes externos, que corresponde a los comerciantes y proveedores y finalmente a los interesados, como son Municipios y Gobiernos Provinciales, como se indica en la tabla a continuación:

Tabla 25: Análisis de involucrados			
	Identificación	Expectativas/Demandas	Prioridad
<b>Cientes Internos</b>	Personal	remuneración estabilidad laboral	10
	Gerente	desarrollo gerencial, cumplimiento de objetivos, estabilidad laboral	9
	Jurídico	agilidad, precisión, información	10
<b>Cientes Externos</b>	Proveedores	pago puntual, mayores pedidos	10
	Cliente	calidad, crédito, precios bajos	8
	Almacenes pequeños	crédito a largo plazo, precios bajos	8
<b>Interesados (Stakeholders)</b>	Sri	cumplimiento obligaciones tributarias	10
	Gobierno provincial	cumplimiento de registro comercial	8
	Municipio	cumplimiento de patente anual	8
<b>Fuente:</b> Investigación			
<b>Elaborado por:</b> Autores			

Como se puede observar, cada tipo de cliente cuenta con una expectativa a seguir y que la Cámara de Comercio debe tomar en cuenta para mejorar su gestión administrativa y así poder satisfacer las necesidades de los afiliados con los servicios que esta presta.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1. CONCLUSIONES.**

- ✓ El diagnóstico situacional determinó que la Cámara de Comercio de Tulcán, cuenta diferentes oportunidades que deben ser aprovechadas para mejorar la prestación del servicio como el reconociendo a nivel comercial, además de implementar al internet como una herramienta que mejora la gestión comercial, también cuenta con el apoyo de otras instituciones es que pueden brindar apoyo a los comerciantes.
- ✓ El análisis del macro entorno también demuestra que la CCT, cuenta con amenazas que pueden influir de manera directa en la prestación del servicio a sus afiliados y las cuales son difíciles de controlar, entre ellas se puede mencionar a las políticas económicas impuestas por el estado que en su mayoría no ha beneficiado al sector comercial de la ciudad, también afectado el diferencial cambiario y la no obligatoriedad de afiliarse a este tipo de instituciones.
- ✓ El estudio realizado a la gestión administrativa de la CCT, presento algunas debilidades, especialmente en la comunicación que debe existir entres empleados y directivos, además se detectó una deficiente organización interna y la poca capacitación a los empleados, lo cual afecta directamente a la prestación del servicio y por ente la insatisfacción de los afiliados.
- ✓ De acuerdo al análisis de la satisfacción del servicio, se tuvo fortalezas que deben ser tomadas en cuenta, puesto que, los afiliados manifiestan que el ambiente es propicio para brindar el servicio y por ende es ágil, por lo que, el aporte que ellos realizan es el adecuado, también cabe señalar que existen debilidades como la poca información de estudios sobre los mercados que ayuden a los comerciantes a mejorar su situación comercial.
- ✓ En la medición de desempeño, se pudo identificar las falencias que presenta el servicio que brinda la CCT, y la poca administración de los recursos con los que cuentan, debido a que se presenta un servicio ágil pero que no cumple con las expectativas de los afiliados.

- ✓ Se debe mejorar los servicios que se ofertan en la Cámara de Comercio de Tulcán con el fin de que estos puedan cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Es importante que la CCT, tome como referencia las oportunidades que se representa a nivel externo y trate de potenciarlas, puesto que así, se podría brindar un servicio especializado y más completo a sus afiliados, logrando así cumplir con su misión, visión ya establecidas.
- ✓ Los directivos de CCT, debe analizar cada una de la amenazas a las cuales está sujeta y crear planes que le permitan enfrentarlas y que su impacto en la prestación del servicio a sus afiliados sea mínimo y así lograr atraer a más comerciantes e impedir que los sus miembros se retiren de la institución.
- ✓ Los funcionarios de la CCT, debe poner mayor atención a los requerimientos realizados por parte de sus afiliados, aunque el ambiente en donde se brinda el servicio es adecuado se debe mejorar el servicio, razón por la cual los directivos deben planificar capacitaciones para el personal y estudios de mercado dirigidos a conocer las necesidades de los afiliados.
- ✓ Se recomienda realizar capacitaciones al personal y directivos, además de tener reuniones permanentes con todos los afiliados de la CCT, por parte de las autoridades para que estos se encuentren siempre informados de cada una de las actividades que esta entidad realiza.
- ✓ Se debe estructurar estrategias que permitan mejorar el servicio y cubrir las necesidades de los afiliados, además de contar con estudios actualizados sobre la situación del mercado que permita a los comerciantes tener diferentes opciones para la venta de sus productos, además de darse a conocer, en forma general con el fin de recuperar y atraer nuevas afiliaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Cero, S. Peter, P (1996). *Dirección estratégica*. Tercera edición. España.
- ✓ Constitución de la Republica de Ecuador del año 2008.
- ✓ Decreto Presidencial No 16, Expide *el Reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas* (2013).
- ✓ Drucker, P. (1985). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y prácticas*, Editorial
- ✓ Estatutos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, (1980).
- ✓ Gregory, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. España: Mc Graw- Hill.
- ✓ Hitt, D. Hoskisson, (2004) *Administración Estratégica*, 5º Edición, México.
- ✓ Koontz, H., y otros. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, 13 Edición, Editorial McGraw Hill.
- ✓ Ley Orgánica de defensa del consumidor (2000).
- ✓ Oceano . (2008). *Enciclopedia Autodidáctica Interactiva* . Barcelona ( España): MCMXCIX Oceano Grupo editorial S.A.
- ✓ Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), *Secretaria Nacional de Planificacion*. Quito. Ecuador.
- ✓ Porter, M (1995), *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Editorial Continental, México.
- ✓ Rodríguez, J. (2008). *Introducción a la Administración*. México

## LINKOGRAFÍA

Senplades, (2015), *Plan nacional del buen vivir 2013- 2017*, recuperado de:

<http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>

Aldana, M. (2013), *Escuela de administración estratégica*, Recuperado de:

[http:// administracionestrategica. weebly.com/ caracteriacutesticas.html](http://administracionestrategica.weebly.com/caracteriacutesticas.html)

Macario, E. (2012) Modelo de las 5 fuerzas de Porter Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos94/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala.html>

mailto:cruzlezamao@yahoo.com

Confecamaras, (2012), *Organigramas funcionales de cámaras* , recuperado

de: <http://www.confecamaras.org.co/la-confederacion/organigrama>

FCCAP,(2013), Ejes estratégicos , recuperado de:

<http://www.federacioncentraldecooperativas.com/Fcc/ejesestrategicos.php>

## ANEXO 1

### ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE CCT

#### Objetivo:

Recopilar datos e información sobre la Gestión Administrativa de la Cámara de Comercio de Tulcán con el fin de realizar un diagnóstico de su gestión y su desempeño en la satisfacción de sus afiliados. Razón por la cual le solicitamos su colaboración a esta encuesta:

¿La institución tiene establecida su misión y visión institucional?

Sí  No

PLANIFICACIÓN

¿Cuentan con algún plan estratégico?

Sí  No

¿Existen objetivos, normas o políticas establecidas en la institución?

Sí  No

ORGANIZACIÓN

¿Se encuentra establecido algún organigrama que defina la estructura de la entidad?

Sí  No

¿Para el desempeño de su trabajo cuenta con un ambiente, recursos y herramientas adecuadas?

Sí  No

¿Las actividades de la institución son planificadas con anterioridad?

Sí  No

DIRECCIÓN

¿Se realiza capacitaciones al personal?

Sí  No

¿Se ha realizado algún estudio para conocer las necesidades de los afiliados?

Sí  No

¿Cómo considera usted la gestión administrativa actual?

Buena  mala  por mejorar

¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la Cámara de Comercio a sus afiliados?

Buena  mala  por mejorar

CONTROL

¿Cree usted que la Cámara debe establecer un plan estratégico que fortalezca la gestión administrativa?

Sí  No

¿Cómo considera usted la relación que existe entre los afiliados y la administración?

Buena  mala  por mejorar

¿Se siente usted satisfecho con las actividades que desempeña en la entidad?

Si  No  algunas veces

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 2**

**ENTREVISTA**

Nombre de la institución que  
trabaja\_\_\_\_\_

Nombre del  
entrevistado\_\_\_\_\_

Área en la que  
trabaja\_\_\_\_\_

Nivel de  
estudios\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

1.- ¿Según su criterio explique cuáles son las razones importantes de la gestión administrativa en la Cámara de Comercio de Tulcán?

---

---

---

---

2.- ¿Desde su punto de vista. ¿Cómo piensa usted que se debe de realizar una reingeniería administrativa en la Cámara de Comercio de Tulcán?

---

---

---

---

3.- ¿Cómo piensa usted que deben de apoyar los representantes de la Cámara de Comercio de Tulcán para que la gestión administrativa sea efectiva?

---

---

---

---

4.- Según su criterio. ¿Piensa que la Cámara de Comercio de Tulcán debe de existir?

---

---

---

---

5.- Según su criterio. ¿Piensa usted que existe una total satisfacción de sus afiliados por la gestión administrativa que la Cámara de Comercio de Tulcán ha venido desempeñando?

---

---

---

---

7.- ¿Cuáles piensa usted que deberían ser las posibles soluciones para tener una adecuada gestión administrativa en la Cámara de Comercio de Tulcán?

---

---

---

---

**Firma**

---



### ANEXO 3

#### TABLAS DE FRECUENCIA ENCUESTA EMPLEADOS

**¿La institución tiene establecida su misión y visión institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	12	32.4	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Cuentan con algún plan estratégico?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	12	32.4	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Se encuentra establecido algún organigrama que defina la estructura de la entidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	12	32.4	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Existen objetivos, normas o políticas establecidas en la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	12	32.4	100.0	100.0
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Se realiza capacitaciones al personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	3	8.1	25.0	25.0
	no	9	24.3	75.0	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Cómo considera usted que la gestión administrativa actual?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	4	10.8	33.3	33.3
	mala	2	5.4	16.7	50.0
	por mejorar	6	16.2	50.0	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la Cámara de Comercio a sus afiliados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	4	10.8	33.3	33.3
	mala	2	5.4	16.7	50.0
	por mejorar	6	16.2	50.0	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Se ha realizado algún estudio para conocer las necesidades de los afiliados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	8	21.6	66.7	66.7
	3	4	10.8	33.3	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Cree usted que la Cámara debe establecer un plan estratégico que fortalezca la gestión administrativa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	10	27.0	83.3	83.3
	no	2	5.4	16.7	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Cómo considera usted la relación que existe entre los afiliados y la administración?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	4	10.8	33.3	33.3
	mala	2	5.4	16.7	50.0
	regular	6	16.2	50.0	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Las actividades de la institución son planificadas con anterioridad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	2	5.4	16.7	16.7
	no	4	10.8	33.3	50.0
	algunas veces	6	16.2	50.0	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Se siente usted satisfecho con las actividades que desempeña en la entidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	4	10.8	33.3	33.3
	no	4	10.8	33.3	66.7
	algunas veces	4	10.8	33.3	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**¿Para el desempeño de su trabajo cuenta con un ambiente, recursos y herramientas adecuadas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	6	16.2	50.0	50.0
	no	2	5.4	16.7	66.7
	a veces	4	10.8	33.3	100.0
	Total	12	32.4	100.0	
Perdidos	Sistema	25	67.6		
Total		37	100.0		

**ANEXO 4**

## TABLAS DE FRECUENCIA ENCUESTA AFILIADOS

**¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa de la Cámara de comercio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	15	9.4	9.4	9.4
	Mala	45	28.3	28.3	37.7
	Por mejorar	99	62.3	62.3	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿El personal que lo atiende está capacitado para brindarle un buen servicio?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	71	44.7	44.7	44.7
	no	64	40.3	40.3	84.9
	algunos	24	15.1	15.1	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Es rápida la atención que usted recibe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	86	54.1	54.1	54.1
	no	46	28.9	28.9	83.0
	a veces	27	17.0	17.0	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Se atiende a sus reclamos y sugerencias?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	44	27.7	27.7	27.7
	NO	115	72.3	72.3	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Hay interés en conocer y atender sus necesidades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	5	3.1	3.1	3.1
	no	154	96.9	96.9	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿El ambiente del local en el que se lo atiende es adecuado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	143	89.9	89.9	89.9
	no	16	10.1	10.1	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Cómo percibe usted la organización de la entidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	17	10.7	10.7	10.7
	mala	49	30.8	30.8	41.5
	por mejorar	93	58.5	58.5	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Los servicios que brinda la entidad atienden sus necesidades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	11	6.9	6.9	6.9
	no	148	93.1	93.1	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Está de acuerdo con el valor de su aporte mensual a la entidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	115	72.3	72.3	72.3
	no	44	27.7	27.7	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Estaría usted de acuerdo aumentar el valor de su aporte, si la entidad le brinda más y mejores servicios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	148	93.1	93.1	93.1
	no	11	6.9	6.9	100.0
	Total	159	100.0	100.0	

**¿Considera que se deben implementar planes que permitan fortalecer la administración de la Cámara?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	127	79.9	79.9	79.9
no	32	20.1	20.1	100.0
Total	159	100.0	100.0	

**¿Qué factores tomo en cuenta para afiliarse a la Cámara de Comercio?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Por la anterior ley de obligatoriedad	136	85.5	85.5	85.5
por sus servicios	13	8.2	8.2	93.7
beneficios adicionales	6	3.8	3.8	97.5
todas las anteriores	4	2.5	2.5	100.0
Total	159	100.0	100.0	

**¿Está usted satisfecho con los servicios que brinda la Cámara de Comercio?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	10.7	10.7	10.7
no	142	89.3	89.3	100.0
Total	159	100.0	100.0	



**¿Usted recomendaría la afiliación a esta entidad a otras personas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	17	10.7	10.7	10.7
no	142	89.3	89.3	100.0
Total	159	100.0	100.0	



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL INTEGRACIÓN ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

**ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Tulcán, siendo las 13H00 del día martes, 17 de octubre de 2017, se instala el Tribunal de Sustentación del Plan de Investigación integrado por:  
MSC. FREDDY QUINDE SARI Tutor y, MSC. ROBERTH PEREZ QUIROZ Lector,  
del tema de investigación:

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULCÁN Y EL DESEMPEÑO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS**


de **COTACACHI LEMA DORIS SORAYA** autor, con cédula de identidad **0401436308** correspondiente al TITULACIÓN ESPECIAL ABRIL - AGOSTO 2017 de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Carrera de Administración de Empresa y Marketing.

La sustentación del Plan de Investigación se realizó en la Sala No. 115 del Edificio de Aulas No. 2. De acuerdo a lo establecido en el REGLAMENTO DE TITULACIÓN, SUSTENTACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA UPEC, en el CAPÍTULO III Artículo 15.- literal b): "La evaluación cualitativa del Plan de Investigación, considera las rúbricas que se anexan a la presente acta de sustentación, en la que se especifica las observaciones y recomendaciones, mismas que si existieran, deberán ser respondidas en el plazo no mayor a 30 días e introducidas en el texto final del Plan de Investigación Reformado".

Una vez constatado y, en cumplimiento de los requisitos administrativos y académicos, COTACACHI LEMA DORIS SORAYA, ha obtenido los siguientes resultados:

1. Evaluación de la sustentación del Plan de Investigación: 5,25
2. Evaluación del Trabajo escrito del Plan de Investigación: 2,25

Obteniendo como nota final del Plan de Investigación 7,50  
razón por la cual **APRUEBA**, pudiendo continuar con el proceso según estipula en el REGLAMENTO DE TITULACIÓN, SUSTENTACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA UPEC.

  
MSC. FREDDY QUINDE SARI  
TUTOR

  
MSC. ROBERTH PEREZ QUIROZ  
LECTOR



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL INTEGRACIÓN ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

**ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Tulcán, siendo las 13H00 del día martes, 17 de octubre de 2017, se instala el Tribunal de Sustentación del Plan de Investigación integrado por:

MSC. FREDDY QUINDE SARI Tutor y, MSC. ROBERTH PEREZ QUIROZ Lector,  
del tema de investigación:

**ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULCÁN Y EL DESEMPEÑO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS**

de **TULCANAZA ROSERO FAUSTO** autor, con cédula de identidad **0401588819** correspondiente al **TITULACIÓN ESPECIAL ABRIL - AGOSTO 2017** de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial de la Carrera de Administración de Empresa y Marketing.

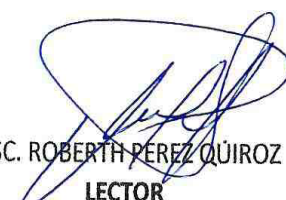
La sustentación del Plan de Investigación se realizó en la Sala No. 115 del Edificio de Aulas No. 2. De acuerdo a lo establecido en el REGLAMENTO DE TITULACIÓN, SUSTENTACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA UPEC, en el CAPÍTULO III Artículo 15.- literal b): "La evaluación cualitativa del Plan de Investigación, considera las rúbricas que se anexan a la presente acta de sustentación, en la que se especifica las observaciones y recomendaciones, mismas que si existieran, deberán ser respondidas en el plazo no mayor a 30 días e introducidas en el texto final del Plan de Investigación Reformado".

Una vez constatado y, en cumplimiento de los requisitos administrativos y académicos, **TULCANAZA ROSERO FAUSTO**, ha obtenido los siguientes resultados:

1. Evaluación de la sustentación del Plan de Investigación: 4,75
2. Evaluación del Trabajo escrito del Plan de Investigación: 2,25

Obteniendo como nota final del Plan de Investigación 7,00 razón por la cual **APRUEBA**, pudiendo continuar con el proceso según estipula en el REGLAMENTO DE TITULACIÓN, SUSTENTACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA UPEC.

  
MSC. FREDDY QUINDE SARI  
TUTOR

  
MSC. ROBERTH PEREZ QUIROZ  
LECTOR