

PLAN ESTRATÉGICO DE ALIANZAS COMERCIALES ENFOCADAS EL ÁREA
COMERCIAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO CHILENA

BARAJAS BORDA BRENDA TATIANA
CARREÑO ESTRELLA ALLISON ANDREA
DE ARCO CABEZAS KEVIN ALEJANDRO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C
2018

PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA CÁMARA DE
COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO CHILENA

BARAJAS BORDA BRENDA TATIANA
CARREÑO ESTRELLA ALLISON ANDREA
DE ARCO CABEZAS KEVIN ALEJANDRO

Asesor del trabajo:
ROCHA ALFONSO ANDRÉS

Trabajo de grado para optar al título como
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C
2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

En primer lugar, expresamos nuestros agradecimientos a Dios quien nos dio la sabiduría y el entendimiento para realizar este proyecto, a nuestros padres porque han sido la base en cada etapa que hemos pasado para llegar a este momento.

Nos han enseñado que con trabajo dedicación y constancia podemos lograr lo que nos proponemos; al docente Andrés Rocha, por el apoyo y conocimiento que nos ha brindado; Agradecemos a cada uno de nuestros compañeros y amigos de carrera por su respaldo incondicional en cada etapa de este gran proceso.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi familia que me ha apoyado en mi camino día a día y me ha acompañado en este proceso, y a aquellas personas que me guían con sus enseñanzas.

Allison Andrea Carreño Estrella

Dedico este trabajo de grado a DIOS primero que todo, porque es gracias a él que este sueño de convertirme en una profesional se está haciendo realidad y a mi familia, en especial a mi madre quien siempre estuvo ahí para brindarme su apoyo y su compañía incondicionalmente, a mi padre quien siempre me dio las palabras de aliento para seguir, y a mi hermano quien es el que me motiva cada día para ser mejor y enfrentar cada reto diario, a todos ellos gracias totales.

Brenda Tatiana Barajas Borda.

Este proyecto va dedicado a todas las personas que me han acompañado en mi proceso de aprendizaje; me han enseñado, corregido y guiado por estos 22 años, en especial a mi familia, puesto que han sido la base de todo lo bueno que he logrado en mi vida.

Kevin Alejandro De Arco Cabezas

Resumen

El presente proyecto tiene como fin establecer un plan de mejora estratégico que estará enfocado en el área comercial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena (CCICC) sede en Colombia, estará basado en la administración por objetivos en donde se busca dar a conocer cómo se realiza la gestión comercial para cada afiliado, aplicando herramientas de diagnóstico tales como la FODA y la cadena de valor las cuales darán un modelo previo de la estrategia a aplicar; dicho plan de mejora permitirá que tanto el afiliado como la cámara se vean beneficiados puesto que la propuesta consiste en implementar alianzas con agremiaciones que faciliten el contacto con sectores específicos y empresas objetivo por parte de los afiliados todo esto con el fin de lograr acercamientos comerciales que generen valor a la CCICC.

Palabras clave:

Foda, matriz, diagnóstico, herramienta, cadena de valor, estrategia, fidelización, cámara de comercio e industria colombo chilena.

Abstract

This project aims to establish a strategic improvement plan that will be focused on the commercial area of the Colombo Chilean Chamber of Commerce and Industry (CCICC) headquartered in Colombia, the project will be based on management by objectives in order to introduce how the commercial management is carried out for each affiliated company, applying diagnostic tools such as the swot and the value chain, which will provide a previous model of the strategy to be applied; This improvement plan will allow both the affiliate and the chamber to benefit since the proposal consists of implementing alliances with associations that facilitate contact with specific sectors and target companies by the affiliates in order to achieve commercial approaches that generate value to the CCICC.

Keywords:

Swot, matrix, diagnosis, tool, value chain, strategy, loyalty, Colombo Chilean Chamber of Commerce and Industry.

Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema	10
Enunciado del problema	10
Hipótesis	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	11
Metodología	12
Marco de Referencia	12
Estado de arte	15
Capítulo 1: Diagnóstico para el área comercial de la sede en Colombia de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena.	17
Reseña Histórica	17
Misión	17
Visión	18
Estructura organizacional	18
Cadena de valor	19
Lienzo del modelo de negocio Canvas	22
Capítulo 2: Análisis estratégico, área comercial Cámara Colombo Chilena.	24
SWOT	24
Capítulo 3: Estructura del plan estratégico dirigido al área comercial de Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena.	26
Estrategia	26
Análisis sectorial actual de Chile y Colombia	29
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Referencias	37
Lista de tablas	40
Lista de figuras	41

Introducción

La administración por objetivos es una teoría administrativa, que han implementado las empresas en búsqueda de hacer eficientes sus procesos, en ella los participantes de la compañía conocen claramente el objetivo central de la organización, y a partir de ello trabajan para llevarlo cabo a través de sus propios objetivos específicos. Esta teoría será analizada desde la gestión realizada por área comercial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena (CCICC), con sus empresas afiliadas.

A continuación se evaluará el área comercial de la CCICC, con el fin de analizar los factores que influyen en la gestión del servicio que brinda a las empresas afiliadas; el área comercial es un eslabón fundamental en la CCICC debido a que el trabajo realizado por cada profesional comercial es significativo para la empresa que ha adquirido alguno de los planes comerciales; estos se componen de agenda de reuniones, bases de datos, misiones comerciales, planes comerciales exportadores y estudios de mercado.

En primer lugar, se utilizarán diferentes herramientas de diagnóstico, la matriz canvas y la cadena de valor. Se realizará una matriz FODA, la cual permitirá generar una estrategia en pro del crecimiento de la CCICC desde el área comercial. A partir de allí se efectuará un análisis estratégico, con una propuesta que le permita generar eficiencia en el trabajo de cada practicante, así como la gestión percibida por los afiliados a la CCICC.

Planteamiento del problema

La Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena (CCICC), es una entidad gremial que inició sus actividades en el año 2009, desde entonces ha ido presentando un crecimiento sostenido en los nueve años de trayectoria debido a la gestión comercial y servicios ofrecidos, a pesar de ser relativamente joven en el sector, ha generado acercamientos comerciales importantes para empresarios colombianos y chilenos.

Es necesario mencionar que la CCICC cambia cada semestre de profesionales comerciales quienes son practicantes, por lo cual es evidente la variación drástica que se presenta en la gestión comercial, pues dependiendo de dicha gestión la empresa afiliada determina si continúa adquiriendo su servicio durante los próximos seis meses. Es por esto que se hace necesario tener una planeación, control y seguimiento establecido para cumplir el plan de trabajo propuesto, y así evitar la deserción de las empresas logrando que se mantengan afiliadas.

El hecho de no fijar un diagnóstico constante que permita que tanto el pasante como el afiliado se involucren en la actividad semestral, provoca una desventaja para la cámara al no identificar cuáles son las variables que pueden llevar la gestión a un mejor estado.

Enunciado del problema

¿Cuáles son los factores que promueven una labor comercial asertiva y generan valor en la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena?

Hipótesis

- Debido a la implementación de la estrategia formulada (APO), la eficacia de la gestión comercial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena será más efectiva para las empresas afiliadas; esto se logrará con alianzas, vinculación con entidades de apoyo sectorial, y la efectividad de los planes de trabajo (agenda de reuniones, y base de datos)
- Los nuevos pasantes encontrarán más efectiva la búsqueda de información sectorial de las empresas afiliadas, como de las de posible interés.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico dirigido al área comercial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena, sede en Colombia, con base en un análisis de diagnóstico que le permitirá identificar sus factores fuertes y entender cómo puede implementar mejoras en su gestión.

Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico por medio de las matrices Cadena de Valor, diagrama de procesos, y Canvas, sobre el área comercial de la sede en Colombia de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena.
2. Identificar variables estratégicas para estructurar un plan de mejoramiento del área comercial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena, a través de la elaboración de la matriz FODA.
3. Determinar la estructura de un plan estratégico dirigido al área comercial de Cámara de Comercio Colombo Chilena.

Justificación

El presente trabajo se hace con el fin de incrementar la eficacia (cumplir con las tareas establecidas, obteniendo un resultado óptimo) en el área comercial de la CCICC; enfocado en la gestión de los servicios y planes de trabajo. Aplicando la estrategia formulada se creará un sistema de información empresarial, el cual va a contener datos sectoriales detallados de empresas objetivo que facilitará la realización de las tareas establecidas, con el objetivo de disminuir las desafiliaciones por parte de empresas afiliadas, por otro lado, incrementar las afiliaciones a la CCICC.

El seguimiento en el área comercial permite identificar los factores de éxito que posee; a fin de tomar medidas en cuanto al nivel de afiliaciones y permitir alcanzar un crecimiento mayor al que presenta la CCICC en la actualidad.

Con la implementación del proyecto se logrará un mejor posicionamiento de la CCICC, fortaleciendo tanto la productividad comercial de sus empresas afiliadas como de los gremios

con los que se establecen alianzas. Así mismo se continuará fortaleciendo las relaciones binacionales entre Colombia y Chile.

Metodología

El presente trabajo se efectuará bajo la metodología descriptiva con enfoque cualitativo, considerando que se analizarán los procesos implantados en la CCICC, en el proceso de gestión por parte del área comercial establecido con las empresas afiliadas durante un semestre, teniendo en cuenta la definición de Taylor & Bogdan (citados por Pérez, G, 2000) como aquella metodología que produce datos descriptivos de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y que recopila información observable.

Acceder a la información depende directamente de los profesionales comerciales, está es posible a partir de la técnica de fuente primaria, propuesta por Méndez (2016), que explica “el desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger directamente”. (p. 250)

Se utilizarán herramientas de diagnóstico para evaluar la calidad y rendimiento de los servicios ofrecidos por la CCICC; las matrices aplicadas son el diagrama de pasos, la canvas, la cadena de valor y la foda.

Esta última herramienta (foda) permitirá establecer una estrategia general que sea la solución para el problema presentado; se elaborarán una serie estrategias para cada combinación de variables presentes en la matriz.

Marco de Referencia

Marco Teórico

El estudio de la administración al igual que el ideal de las empresas, tienen como finalidad obtener resultados, diversas teorías se han manejado en aras de practicar la mejor forma de hacer eficiente la producción. Entre los primeros en desarrollar nuevas alternativas estaban Henry Fayol y Henry Ford, sin embargo, son sistemas que si bien aportaron se vuelven obsoletas con el cambio de generaciones. Pensar en la obtención de resultados no sólo involucra la transformación del proceso, incluye a las personas como actores principales al permitir realizar

un diagnóstico real sobre el panorama de la empresa, tomar en cuenta sus opiniones para generar cambios. (Álvarez, 1999)

La Administración por Objetivos es un proceso que implementan las empresas para medir la organización de la compañía y la sinergia entre cada uno de los participantes de ella. Uno de los fundadores de esta doctrina es George S. Odiorne (1996), quién la definió como un proceso administrativo en el cual todos los integrantes de una organización tienen establecidas las metas y prioridades fijadas por los superiores, donde se tienen en cuenta cada uno de los roles y responsabilidades de los miembros de la compañía lo que permite evaluar de manera unificada el desempeño de cada uno de ellos.

Por otro lado, Harold Koontz, (1994) expone la APO como un “sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática dirigidas conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizados e individuales”

Esta forma de administración surgió en 1954 con Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, cuando las empresas privadas norteamericanas estaban sufriendo fuertes presiones, el empresario se enfrentaba a pérdidas en sus márgenes de ganancias y se veía en la necesidad de reducir los gastos. Esto lo llevó a concentrarse más en los resultados, sin embargo, la dificultad económica de la época generó presión en la administración a las empresas, y no condujo a obtener mejores resultados.

Fue entonces cuando se buscó: equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación de parte de los empleados de la organización, descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la autoevaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Este sistema ha evolucionado al tiempo en que evoluciona el estilo de vida de las personas. Las organizaciones deben acoplarse a los cambios evitando la obsolescencia de los sistemas. A partir del crecimiento tecnológico como herramienta de información éstas funcionan para las empresas como medio facilitador de comunicación y control con sus clientes, proveedores y empleados, disminuye los gastos en infraestructura física. El internet además de ofrecer herramientas para la elaboración de la mayoría de tareas aplicadas para la labor de una empresa, se convierte en un medio fundamental para desarrollar la faceta comercial. (Laudon, 2004).

A través de la herramienta de las bases de datos las empresas encuentran integración de la información de todos los departamentos. Pablos, López, Martín y Medina (2004), mencionan algunas características, como la independencia en cada base de datos de acuerdo a la información que se requiera, la estandarización permite trabajar en un medio totalmente compatible con las otras áreas de la compañía, y el modularidad al ser un sistema que avanza de acuerdo a las necesidades y herramientas que las personas requieran. Considerando el rol que cumple esta herramienta gracias al desarrollo de centros permanentes de información que permitan resolver los problemas y agilizar los procesos.

De la misma manera en cómo ha crecido la tecnología, han crecido las alianzas estratégicas entre empresas alrededor del mundo, éstas según Camargo, (2011) citando a Ohmae (1989), se han convertido en un importante medio para racionalizar las operaciones, superar las posibles dificultades y ayudar a las posibles empresas a recuperar y mantener su posición competitiva en los mercados internacionales.

Una de las formas más eficiente para cumplir objetivos propuestos para las empresas son las alianzas estratégicas, entendidas como un modelo de colaboración importante gracias a las ventajas que éstas ofrecen, entre ellas conservar recursos, disminuir riesgos, generar movilidad en el mercado y crear opciones para futuras inversiones. (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

A partir de la teoría planteada por la APO, se ejecutará en la CCICC, un plan de mejora en el cual cada uno de los profesionales comerciales, junto a sus directoras se encaminan hacia el objetivo concreto de la compañía, trabajando bajo la planeación, ejecución, seguimiento y control del desarrollo del plan de trabajo. Esto se logrará con una estrategia planteada a través de la herramienta tecnológica de las bases de datos, la cual permite recopilar información en este caso de las agremiaciones colombianas y chilenas, cada una con sus respectivas empresas afiliadas, ampliando la oferta de empresas a contactar e identificando los sectores de interés por parte de las empresas afiliadas.

Dicha información gremial se podrá recopilar a través del establecimiento de alianzas estratégicas entre éstos y la CCICC, beneficiando a ambas partes y buscando el crecimiento mutuo.

Estado de arte

De acuerdo al estudio realizado por Rodríguez en (2014), basado en el caso de General Electric (GE), la administración por objetivos se plantea como una estrategia que le permite a la organización alcanzar sus metas de manera conjunta, en el caso expuesto sobre GE, se destaca la continua capacitación a los empleados sobre el enfoque y la dirección hacia dónde va la compañía, estableciendo un trabajo en equipo que conlleva a que su totalidad logre alcanzar sus metas.

Así también Rodas (2014), en su trabajo integra criterios que permiten establecer los objetivos, con el fin de incrementar el rendimiento de la empresa, integrando la participación de los empleados a hacerlos contribuyentes del proceso.

Gracias a la aplicación de internet en los procesos empresariales de crecimiento, se pudo acceder a nueva información y creación de bases de datos donde ésta se recopila; demostrando grandes ventajas entre ellas el fácil acceso a la información, herramientas tecnológicas sencillas de utilizar que permiten a los usuarios realizar búsquedas efectivas; cabe mencionar que el capital humano es muy importante al momento de realizar bases de datos debido a que son los responsables de recopilar la información necesaria. (Herederero & López & Agius & Martín & Romero & Salgado, 2004)

En la CCICC, la gestión se concentra en bases de datos recopilando información de empresas con las cuales la cámara realiza los acercamientos comerciales, o las que se dedican a buscar contactos que se entregan a los afiliados como parte de sus servicios.

Martínez (2008), citando a Codd (1970) en un estudio realizado, explica los modelos racionales utilizando bases de datos como el modelo más eficiente de representar la información estructurada, más adelante a partir de este método surgieron desarrollos sobre las bases de datos, convirtiéndose en un sistema muy utilizado por la eficiencia que aporta a las compañías.

Melo, García y Arenas (2011), citando a Kale, P (2000), demuestra el análisis realizado sobre las alianzas estratégicas, éste simplifica tres líneas de investigación: la primera explica la motivación de las alianzas, que puede ser por estrategia, costes de transacción o porque las empresas buscan aprendizaje organizativo. La segunda basada en la estructura de las alianzas su tipo e intercambio, y la tercera identifica la eficacia y funcionamiento de las alianzas.

Las alianzas fortalecen el crecimiento de forma mutua, permitiendo buscar beneficios para las partes involucradas, los gremios de los sectores económicos se asocian con estos fines, porque entienden que de esta manera encontrarán facilidades para crecer de manera conjunta.

Capítulo 1: Diagnóstico para el área comercial de la sede en Colombia de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena.

Reseña Histórica

La Cámara de Comercio Colombo Chilena inició sus actividades en mayo del año 2009, por lo cual cuenta con nueve años de experiencia y trayectoria a nivel empresarial. Desde el comienzo se han dedicado a la agremiación y promoción de las relaciones comerciales entre empresas chilenas y colombianas.

En los inicios, la Cámara contaba con tres colaboradores directos en un establecimiento rentado, e iniciaron con cinco empresas afiliadas. Progresivamente fueron aumentando el talento humano, adquirieron una oficina propia y diversificaron sus departamentos en: Comercial, Comunicaciones, Inversiones, Contabilidad y Presidencia.

El 23 de octubre de 2012, se crea COLCHILE S.A en Chile con el mismo objetivo de fomentar las relaciones entre los dos países.

Es importante señalar, además, que desde los inicios la Cámara Colombo Chilena ha optado por hacer parte del equipo de trabajo a practicantes de distintas universidades del país, algunos de ellos, hoy en día son los directores de los departamentos mencionados anteriormente.

La Cámara Colombo Chilena continúa creciendo y aumentando no solo el número de colaboradores sino también el de los afiliados a más de 180, igualmente, sigue su labor de agremiar, promover y fortalecer las relaciones e inversiones de empresas chilenas y colombianas entre ambos países.

Misión

De acuerdo a la Cámara Colombo Chilena (colombo chileno, 2018) su misión es potencializar el desarrollo social y económico de Colombia y Chile a través de una alianza empresarial innovadora de comercio e inversión.

Visión

Según la Cámara Colombo Chilena (colombo chileno, 2018) su visión es ser la Cámara binacional referente y admirada en la región, por agregar valor e impulsar la dinámica del mercado mediante la innovación.

Estructura organizacional

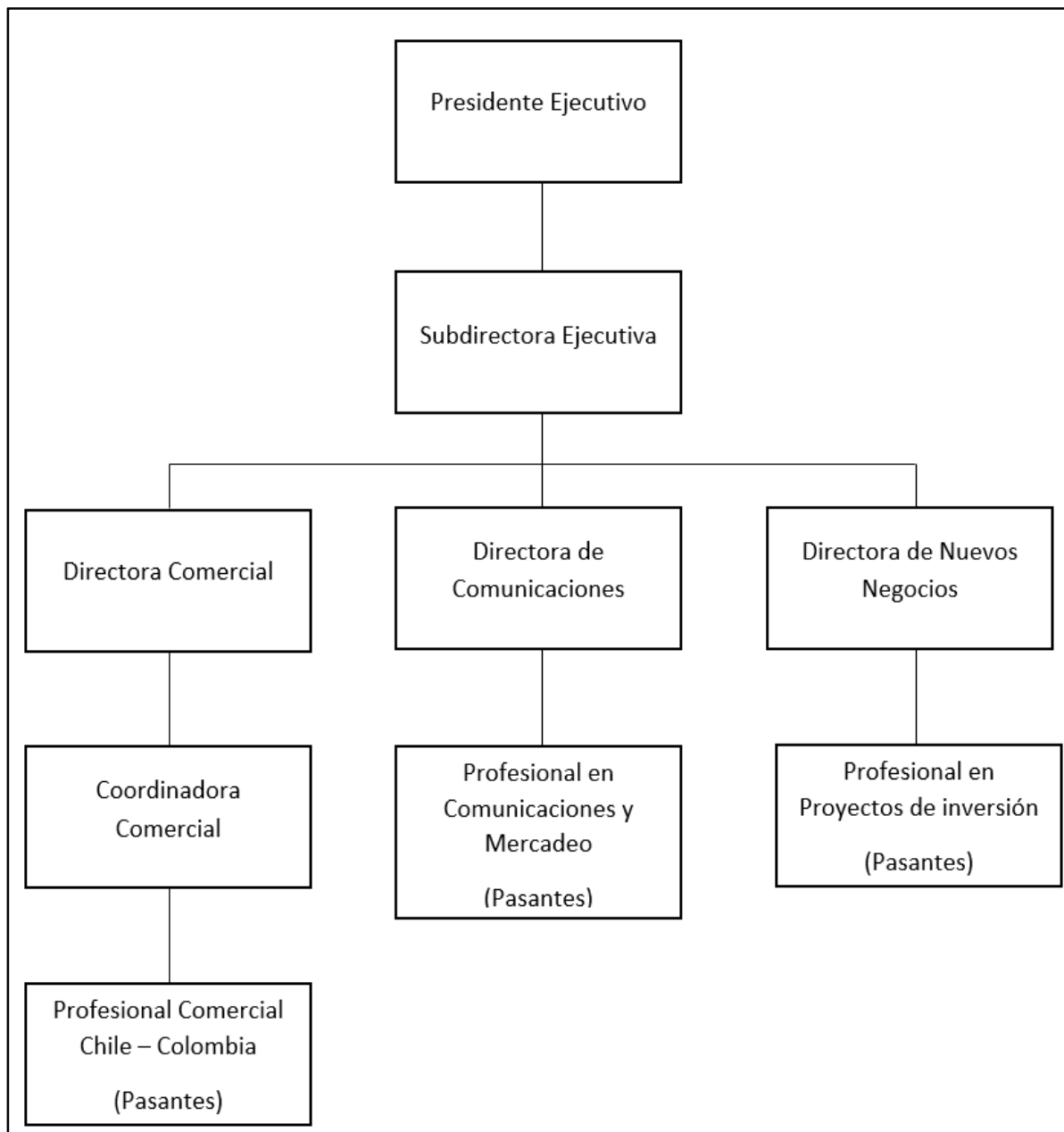


Figura 1. Estructura Organizacional. Elaboración propia (2018).

Este organigrama pertenece a la entidad gremial de la Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena del año lectivo 2009 - 2018.

El Presidente Ejecutivo es quien dirige a toda la entidad, quien es seguido de la Subdirectora Ejecutiva, la cual está encargada de manejar todas las misiones comerciales que se realizan en Chile y todos los aspectos relacionados con ese país, siguiendo el orden del organigrama están las directoras de cada área de la cámara (Comercial, Comunicaciones y Nuevos Negocios) ellas son las encargadas de planificar los objetivos de cada área, en cuanto a la parte comercial por ser la más grande tiene una Coordinadora Comercial, que se encarga de atraer a las empresas para que se afilien a la cámara, y por último están los pasantes de cada área encargados de la gestión comercial para cada empresa.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite conocer todas las actividades que la empresa realiza, según Porter (2016). La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Esto se refiere a que se puede conocer qué actividades generan valor o ventaja competitiva frente a la competencia.

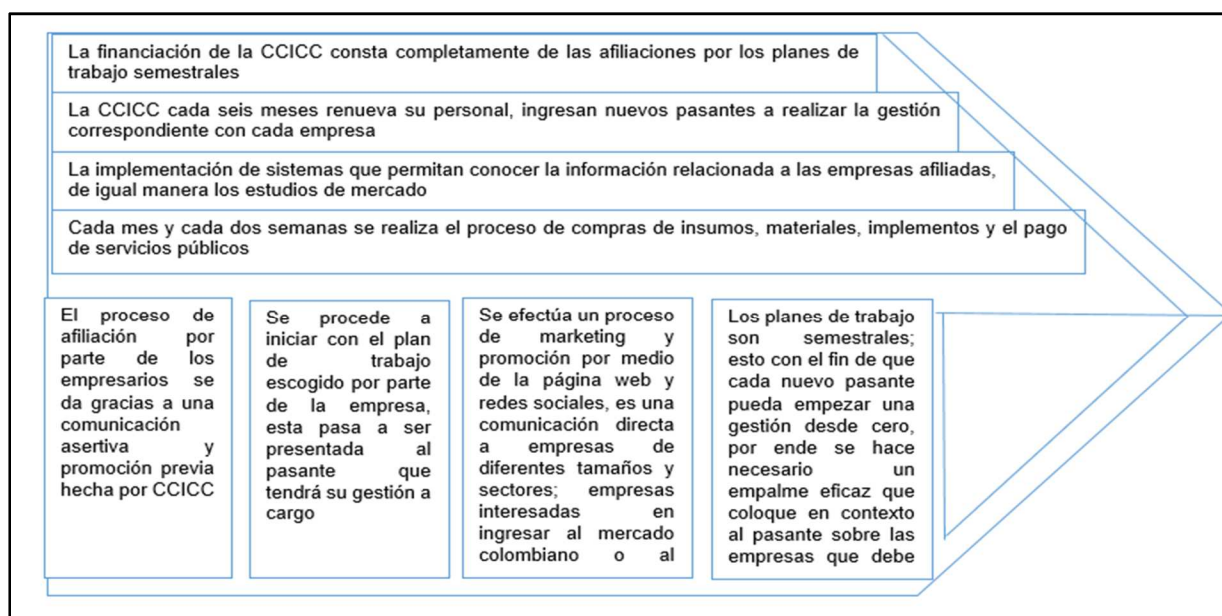


Figura 2. Cadena de valor. Elaboración propia (2018).

Por medio de esta cadena de valor se busca encontrar la ventaja competitiva de la CCICC y a su vez representar un bosquejo de la entidad, con relación a la infraestructura de la CCICC es dada por afiliaciones de cada empresa que varía según el tipo de empresa (Gran empresa, Pyme o Ong); en lo que respecta a la gestión del talento humano cada semestre llegan nuevos pasantes para realizar los planes de trabajo para las empresas; en cuanto al desarrollo de tecnología se maneja un CRM que es una herramienta tecnología que tanto la cámara como la empresa afiliada observen la gestión realizada; con respecto a las compras cada dos semanas se deben comprar insumos (tinto, aromáticas etc.) y en cuanto al pago de los servicios públicos se realiza cada mes; sobre la logística interna la coordinadora comercial es una de las encargadas de hacer el acercamiento comercial y es partícipe de ofrecer los servicios de la CCICC; partiendo de esto la operación a seguir es la presentación del plan de trabajo dispuesto a llevar a cabo para los siguientes seis meses en donde el pasante será quien realice esa labor; para establecer la logística externa lo que hace la CCICC es la promoción que se realiza ya sea en la página web o en los boletines semanales emitidos por la CCICC y por último están los servicios que son los planes comerciales determinados un plazo de seis meses que es lo que dura la afiliación, de igual forma es también el tiempo en el que el pasante está en la CCICC.

Diagrama de Procesos

Permite observar los pasos que cada practicante realiza, estos varían dependiendo del plan comercial que adquiera la empresa, los cuales se componen por entrega de bases de datos, con contactos de los cargos que ellos desean. Agendamiento de reuniones con empresas para realizar acercamientos comerciales, misiones comerciales o planes exportadores.

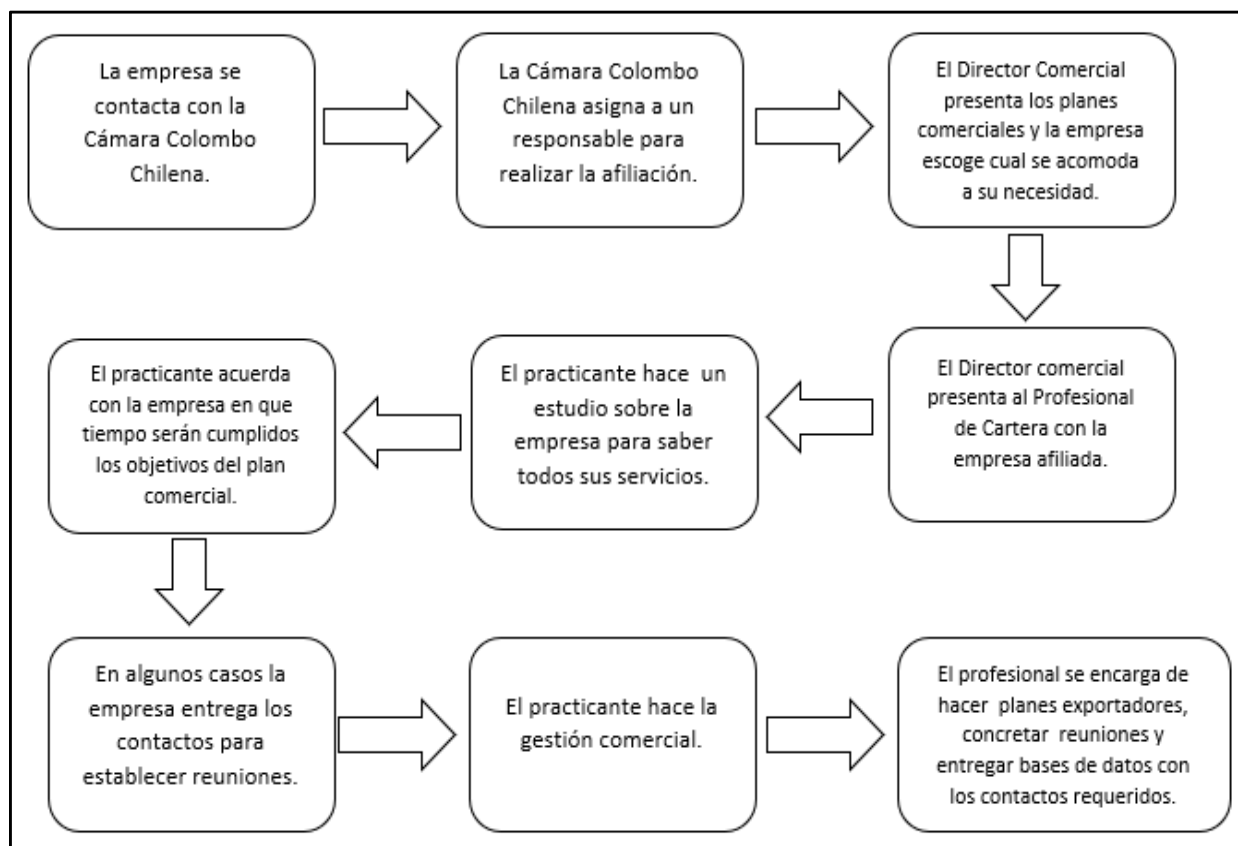


Figura 3. Diagrama de procesos. Elaboración propia (2018).

Este diagrama de pasos es la explicación del proceso desde que la empresa se afilia hasta que se termina la gestión siendo así el primer paso es establecer contacto con la empresa que se quiere afiliar, es de ahí que se designa a la directora comercial o en algunos casos a la coordinadora comercial para establecer a qué servicio requiere aplicar la empresa interesada, se determina el pasante que llevará a cabo la gestión y este realiza un estudio sobre la empresa, después de establecer el servicio se deben planificar unos planes de trabajo que serán realizados por el pasante y a su vez se determinan los tiempos de entrega para cada objetivo impuesto, dependiendo del servicio escogido la empresa otorga los contactos para que el pasante se encargue de hacer el acercamiento comercial, el pasante no solo se encarga de realizar acercamientos comerciales, el también realiza planes exportadores ya sea para Colombia o Chile.

Lienzo del modelo de negocio Canvas

La matriz Canvas es una herramienta que sintetiza de manera dinámica un modelo de negocio, ésta se divide en nueve cuadros compuestos por: los aliados clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con los clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costes y por último estructura de ingresos. Según Osterwalder, (2010). Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y capturar valor para el cliente.

Tabla 1
Lienzo del modelo de negocio Canvas

ACTIVIDADES CLAVE	SOCIOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	CANALES
La CCICC maneja una CRM que permite tener control de la actividad que se realiza con las empresas afiliadas, y a su vez permite que ellas observen la gestión que se está realizando. Así las empresas pueden determinar si es posible seguir con la afiliación para un próximo semestre.	Los socios con los que cuenta la CCICC son: -Broota -Alianza del Pacífico -ProChile -Datur Ministerio de Relaciones Exteriores.	El área comercial de la sede en Colombia se enfoca en la fidelización de los afiliados como principal factor para desarrollar una eficiente gestión durante el semestre. Ésta área trabaja cuatro tipos de planes de trabajo clasificados en A, B, C, y D. dependiendo de la necesidad del afiliado.	La CCICC, busca crear fidelizar a las empresas afiliadas, la decisión de continuar se logra a través de la buena gestión comercial y de la omunicación constante por parte del profesional comercial, y el afiliado.	La Empresa se contacta con la CCICC. Son presentados los planes comerciales. Se hace una presentación formal del practicante, acuerdan los objetivos que se realizarán. El practicante se encarga de hacer un estudio sobre la empresa y así poder ofrecer sus servicios. El practicante se hacer cargo de hacer bases de datos y agendamiento de reuniones, en algunos casos la empresa entregan contactos para buscar acercamiento comercial.
	RECURSOS CLAVE		SEGMENTO	
	Personal capacitado: estudiantes de últimos semestres que tengan conocimientos en carreras afines a la administración. Infraestructura tecnológica: red wifi, computadores, diademas para llamadas telefónicas, teléfonos, celulares. Recursos financieros. Infraestructura.		Empresarios e industriales colombianos o chilenos que tiene empresas Gran empresa, Pyme o Emprendedora sin discriminar el sector, que tengan la necesidad de expandirse comercialmente en Colombia y viceversa.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Gastos de personal: Directivos, practicantes y aseadora. Gasto de mantenimiento de equipo. Gasto de servicios públicos. Gastos de cafetería. Gastos de arriendo.		Los ingresos son principalmente de las afiliaciones que debe pagar cada empresa. Por otra parte la Cámara se encarga de organizar eventos el cual se costea a sí mismo con las entradas a estos. Por último ingresos por el capital de socios.		

Nota: *Elaboración propia*

Por medio de esta matriz se pudo establecer el modelo de negocio de la CCICC empezando por las actividades claves determinadas por el CRM que maneja la cámara para que la empresa afiliada tenga conocimiento de la gestión que se está realizando y a su vez permite a la CCICC observar el trabajo realizado por el pasante, por otro lado están los socios clave, la CCICC cuenta con cinco socios clave (Broota, Alianza del pacífico, ProChile, Datasur y el ministerio de relaciones exteriores), están los recursos claves, una parte de dichos son los pasantes quienes deben estar cursando carreras administrativas o a fines, se debe mencionar que se cuenta con computadores que facilitan el acceso a la información; para determinar la propuesta de valor se dictaminó que el aspecto importante es la fidelización, y esto se logra por medio de una buena gestión realizada en el semestre; en cuanto a la relación con los clientes es necesario aplicar la propuesta de valor ya que todo se basa en la fidelización; con referencia al segmento la cámara no se enfoca en un sector específico, lo importantes de determinar si son una Gran Empresa, Pyme o ONG; referente a los canales la cámara lo que hace es tener una presentación del afiliado con el pasante para discutir el plan de trabajo y determinar los objetivos; para tener un modelo de negocio favorable se debe establecer cuáles son los costos, la cámara tiene costos de personal, de infraestructura, mantenimiento de equipos y de cafetería, por último esta la fuente de ingresos, la cual se da a través de afiliaciones ya que es una entidad gremial y sin ánimo de lucro.

Capítulo 2: Análisis estratégico, área comercial Cámara Colombo Chilena.

SWOT

La matriz SWOT es una herramienta de diagnóstico, que permite generar estrategias que reduzcan las amenazas y disminuyan las debilidades; en este caso se elabora un análisis general debido a que se abordan temas internos y externos. Según Fred, R. (2003) es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).

La SWOT se efectúa con el objetivo de conocer en qué lugar está y hacia dónde quiere ir la CCICC.

En la elaboración de esta matriz se evidenció que la principal fortaleza de la CCICC es la relación que tiene con sus empresas afiliadas pues su propuesta de valor se basa en la fidelización logrando conseguir que su afiliación se extienda a más tiempo de lo que dura que son seis meses. La decisión de continuar por parte de los afiliados se concentra en la gestión que ellos recibieron durante los seis meses.

Su actividad comercial depende de las afiliaciones por ende su principal debilidad es que las empresas decidan no continuar.

Su oportunidad es el crecimiento que ha presentado desde su inicio, gracias a las ventajas que tienen las empresas chilenas en el mercado colombiano y viceversa, los servicios de la CCICC son necesarios para estas empresas al encontrar eliminar las barreras a las cuales se enfrentan cuando se realizan operaciones comerciales entre dos países.

Sin embargo, encuentra algunas amenazas en cuanto a factores externos que la CCICC, no podría generar, como los cambios en las políticas del gobierno que puede causar el desánimo de empresas en invertir en Colombia, o el caso de que las empresas entran en liquidación y ya no se pueden sostener.

A partir del análisis realizado como resultado de la matriz FODA, se elabora una propuesta basada en fortalecer la gestión que brinda el área comercial a los afiliados a través la implementación de alianzas estratégicas pues si bien la CCICC, tiene alianzas que son significativas podría tener la posibilidad de establecerlas con otras entidades que le otorguen

valor en sus actividades comerciales. Entre ellas se encuentran las entidades gremiales para cada uno de los sectores económicos.

Esta implementación se contempla en la gestión realizada por el área comercial, para contener toda esta información en una base de datos que mejore la productividad de la forma en que se realizan en la actualidad, y así mismo las empresas afiliadas entiendan cuál es el sector por el cual están interesadas, brindando al profesional comercial mayor rapidez en la forma de agendar las reuniones.

Capítulo 3: Estructura del plan estratégico dirigido al área comercial de Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena.

Estrategia

La estrategia tomada a partir del análisis realizado en el capítulo anterior a través de la SWOT o FODA, es la FO1: *Creación de alianzas entre la CCICC, con entidades gremiales de Colombia y de Chile*, de esta manera la CCICC podrá contener información de empresas que se afilian a las agremiaciones, tanto en Colombia como en Chile. Esto para realizar acercamientos comerciales entre dichas empresas y las afiliadas a la CCICC.

Además, tenerlas en cuenta en la participación de los eventos que realiza la CCICC, escenario que se presta para presentar los servicios que brinda, en aras de obtener la afiliación por parte de ellos. Esto beneficiará a la entidad gremial en el apoyo que le proveerá la CCICC al realizar acercamientos comerciales permitiendo incrementar su productividad comercial, encaminada hacia el crecimiento económico.

Es importante establecer alianzas con agremiaciones chilenas, pues de acuerdo a la demanda observada por los afiliados en realizar acercamientos comerciales con algún tipo de proveedor específico, se identificarán las empresas que posiblemente podrían exportar a Colombia el tipo de productos o servicios.

Ejemplo: Se observa que Colombia busca crecer en el sector de turismo; por esto ha ampliado su variedad de servicios en el mismo sector, como el turismo de salud y ecológico, Chile es un país turístico que podría ayudar al país en este rubro a través de empresas que provean servicios como los hoteles, actividades recreativas, actividades deportivas e incluso cursos y capacitaciones en las universidades a los programas de hotelería y turismo, con los cuales se podrían crear grandes proyectos para ambos países. En este caso el papel de la CCICC, funciona como un intermediario contando con la base de datos de las agremiaciones hoteleras y de turismo en Chile y de Colombia.

Otra oportunidad que va en aumento es el hecho de convenios educativos, en este caso la Universitaria Agustiniense tiene un proceso fuerte y establecido en la materia de intercambios de estudiantes, sin embargo, con ayuda de la CCICC se podrían agregar nuevas instituciones educativas de gran reconocimiento en Chile.

Tabla 2
Ejemplo Alianzas

UNIAGUSTINIANA	CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA COLOMBO CHILENA	AUR (AGRUPACIÓN DE UNIVERSIDADES REGIONALES DE CHILE)	ASOCIACIÓN NACIONAL CIUDADES PUERTO
La Universidad solicita para sus estudiantes crear oportunidad de intercambios académicos con el país de Chile, lo realiza a través de la CCICC.	Es intermediaria en el proceso de búsqueda de la universidad con empresas que brindan capacitaciones a estudiantes, como puertos, zonas francas, y grandes empresas del país.	Representa a las universidades chilenas regionales, buscando su crecimiento y participación con desarrollo y producción de los territorios.	Su objetivo es potenciar la condición de la comuna de puerto y costero del Municipios asociados que la conforman.
			

Nota: Elaboración propia

La información de las empresas afiliadas a las agremiaciones asociadas será compilada a través de la herramienta de base de datos la cual tendrá como contenido el nombre de la agremiación y sus respectivas empresas afiliadas, identificadas sectorialmente y por tamaño, contando con la visualización de su perfil a través del link de la empresa, para detallar la información de estas.

Esta herramienta permitirá a los profesionales comerciales agilizar los procesos de creación de bases de datos, así como observar el nicho de empresas que son solicitadas con mayor demanda y así mismo fortalecer el tipo de alianza con las agremiaciones.

En esta imagen se hace un bosquejo del protocolo a realizar por el profesional comercial.

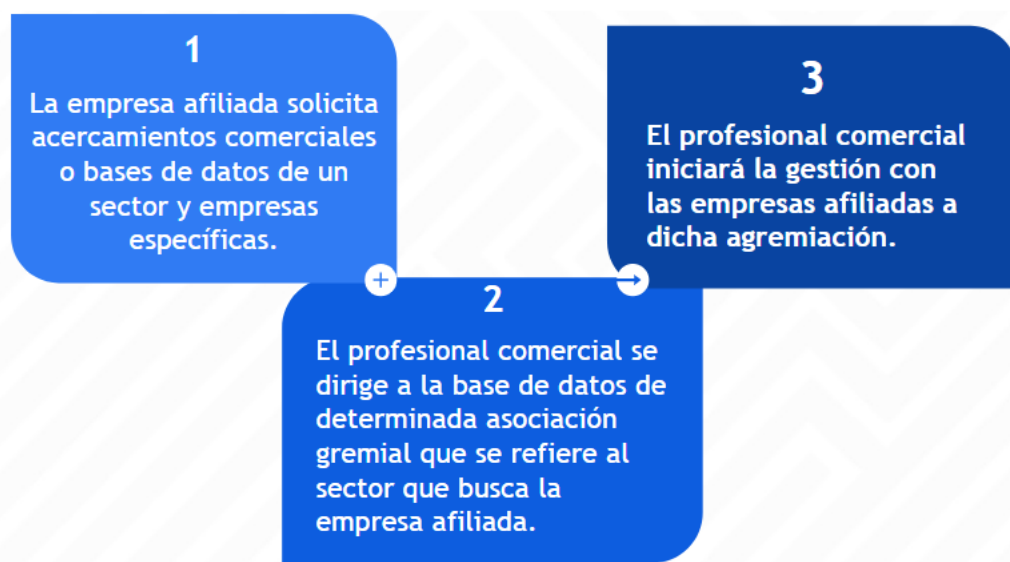


Figura 4. Proceso de aplicación de la base de datos. Elaboración propia.

De acuerdo a la información de la tabla 6, se observa que la economía colombiana reúne mayor demanda de agremiaciones en el sector agropecuario. Y Por el lado de Chile, es el sector terciario, o el de servicios, que es el que ha presentado mayor crecimiento en el país.

A continuación, se refleja un ejemplo del diseño de la base de datos con algunas agremiaciones.

Tabla 3
Ejemplo Bases de Datos Gremios

COLOMBIA				
GREMIO	OBJETIVO	CONTACTO	BENEFICIOS	PÁGINA WEB
Acolgen (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica)	Promover la libre y sana competencia y el desarrollo del mercado del sector eléctrico colombiano, en particular, de la actividad de la generación, contribuyendo al desarrollo del sector mediante la participación activa en la formulación de políticas y regulación sectorial.	(571) 3840520	Serán más efectivos los acercamientos comerciales ya que esta agrupación reúne a bastantes empresas dedicadas al sector minero energético.	www.acolgen.org.co
CHILE				
-APRIMIN- Asociación de Proveedores Industriales de la Minería	Estudiar todos los problemas que afecten a la Industria Minera y proponer e impulsar soluciones. Recopilar y mantener toda la reglamentaria y científico-técnica relacionada con el sector.	(562) 29547785	Contener información de este sector en Chile y conocer el estado del mercado	www.aprimin.cl

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Ejemplo empresas pertenecientes al gremio.

ACOLGEN (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica)				
No.	EMPRESA	DIRECCIÓN	PÁGINA WEB	TELÉFONO
1	VATIA	Calle 95 No. 15 - 33	www.vatia.com.co	(571)7436451
2	ISAGEN	Avenida El Dorado Carrera 68 D No. 25 B - 86	www.isagen.com.co	(571) 2949200
3	EPSA	Carrera 43 A No. 1A Sur - 143	www.epsa.com.co	(574)3266600

Nota: Elaboración propia

Análisis sectorial actual de Chile y Colombia

De acuerdo al Programa de Transformación Productiva de la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior -FIDUCOLDEX-, (2018), los sectores productivos que requieren atención en los departamentos colombianos son los siguientes

Tabla 5

Análisis sectorial actual de Chile y Colombia:

Sector	Productos o servicios
Agroindustria	Cacao, café, turismo de naturaleza o bienestar, hortofrutícola (frutas tropicales, aguacate hass).
Industrial	Cosmética y aseo, farmacéuticos, plástico y pintura, química básica, industrias del movimiento (modos de transporte), industrias para la construcción, y el sistema de la moda.

Servicios	<p>Tecnologías de la información y software, Business Process Outsourcing (BPO): contact center, back office, finanzas, contabilidad y recursos humanos, entre otros.</p> <p>Information Technology Outsourcing (ITO): servicios de software, cloud, data centers e infraestructura.</p> <p>Knowledge Process Outsourcing (KPO): telemedicina, investigación de mercados, análisis de información, ingeniería y servicios de educación remota, entre otros.</p> <p>El turismo de bienestar y el turismo de naturaleza.</p>
DEPARTAMENTOS	
Antioquia, Cundinamarca, Cauca, Magdalena, Tolima, Arauca, Valle del Cauca, Nariño, Casanare, Chocó y Quindío.	

Nota: tabla construida a partir de los aportes de (InvestChile, 2018)

En la tabla anterior se demuestran los sectores detallados que pueden ser potencializados si se les presta la debida atención: es decir pueden ser una gran oportunidad para la inversión extranjera proveniente de Chile.

Tabla 6.
Comportamiento PIB 2017

SECTOR PAÍS	Agricultura	Establecimientos Financieros y Seguros	Explotación Minera	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	Construcción
Colombia	4,9%	3,8%	-3,6%	1,4%	-2,1%
Chile	0,8%	3,5%	3,0%	3,4%	3,7%

Nota: tabla construida a partir de los aportes de (DANE, 2018)

Además, se encuentran algunos productos que han generado crecimiento en los últimos años, estos son el lácteo, palma y aceites, industria editorial y gráfica, energía eléctrica, bienes, derivados y servicios, cuero, calzado y marroquinería, y turismo de la salud.

Siguiendo el anterior reporte de Fiducoldex, para apoyar el crecimiento de estos sectores productivos en Colombia, se hace necesario contar con soporte de otras empresas quizás más grandes que puedan brindar acompañamiento y que trabajen de forma conjunta.

De la misma manera en Chile hay empresas tanto grandes como pequeñas que buscan entrar al mercado colombiano en aras de aumentar sus oportunidades comerciales, de esta forma se genera un trabajo conjunto con empresas de afuera que puedan apoyar el crecimiento empresarial colombiano.

Chile ocupa el primer lugar en América Latina en el índice de competitividad del Fondo Económico Global (FEM), según InvestChile (2018), que además asegura que éste país se ubica en el noveno lugar en cuanto a la ubicación de servicios globales. Chile ha presentado una continua innovación en el tema de generación de energía renovable, que quiere expandir a nivel internacional.

Por el lado de la agricultura se presentan como líderes mundiales en la exportación de arándanos, cerezas, uvas, ciruelas pasas, manzanas deshidratadas, salmón y mejillones, también se ubican en los primeros lugares en cualquier clasificación con respecto a la exportación de vino, frambuesas.

En cuanto al sector minero Chile cuenta con importantes reservas de minerales y metales, y por el lado del turismo resulta ser un país con una gran cantidad de lugares por visitar y actividades para el ocio, entre ellas se resaltan las actividades de ecoturismo.

En Colombia para apoyar a las empresas chilenas que deseen incursionar en el mercado colombiano, la Cámara de Comercio Colombo Chilena, funciona como intermediario para ambos mercados en el sentido en que organiza una gestión para que las empresas chilenas puedan realizar un acercamiento comercial con empresas colombianas.

Sin embargo, se entiende oportuna la información anterior para crear una forma eficiente de asociar a las empresas según el tipo de sector al cual trabajan, de manera que éstas puedan contar con apoyo de otras entidades gremiales para entrar en su segmento de forma sencilla. Para al final obtener resultados como el siguiente ejemplo.

Turismo de la salud: empresas como Aviatur que facilitan la llegada de turistas de distintos lugares del mundo que se alían con empresas que apoyan el turismo de la salud, otro servicio empresarial para apoyar esta actividad son los hoteles, en Colombia hay variedad de hoteles chilenos que pueden ofrecer el servicio de hospedaje.

La siguiente tabla muestra las posibles agremiaciones que se podrían asociar a la CCICC, tanto colombianas como chilenas.

Tabla 7.
Agremiaciones

Colombia	Chile
Programa de Transformación Productiva (PTP)	ACTI (Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información)
CAMACOL (Cámara Colombiana de Construcción)	GLP Chile (Asociación Chilena de Gas Licuado)
Cámara Colombiana de Energía	Chile Transporte (Asociación Chilena de la industria del Transporte de Carga por Carretera)
Alcogen (Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica)	Atelmo (Asociación Chilena de Telefonía Móvil)
Fedesoft (Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Relacionadas)	Chile Alimentos.
Agrofuturo	AG (Asociación de Empresas Eléctricas)

ACOLFA (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes)	Asoex (Asociación de Exportadores de Chile, sector frutícola)
Acopi	Asexma (Asociación de Exportadores de manufacturas y servicios)
Acoplásticos	Asociación de Proveedores Industriales de la Minería -APRIMIN-
Andi	Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas -ASIMET-
Analdex	Asociación de la Industria del Salmón de Chile A. G. -Salmonchile-
Andesco	Asociación de Vinos de Chile A.G.
Cámara Colombiana de Infraestructura	Asociación de Molineros del Centro
Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia)	Asociación Gremial de Generadoras Eléctricas
Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos)	Asociación Gremial de Industriales del Plástico -ASIPLA-
Asocolflores	Asociación Gremial de Industriales Gráficos de Chile -ASIMPRES-
Asociación de Fiduciarias de Colombia	Asociación Gremial de Industriales Químicos de Chile -ASIQUIM-
Fedegan	A.G. de Fabricantes y Distribuidores de Licores y Bebidas Espirituosas de Chile - Aflechi-
Fenalco	Asociación Gremial de Supermercados de Chile -ASACH-
Agencia Nacional de Hidrocarburos	Asociación Industrial de Laboratorios Farmacéuticos A.G. -ASILFA-

Sector azucarero colombiano	Asociación Nacional Automotriz de Chile - ANAC-
Fedepalma	Cámara de la Industria Cosmética de Chile - CIC-
Sociedad de Agricultores de Colombia (sac)	Cámara Marítima y Portuaria de Chile A.G. -
Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT)	Anasac
	AUR (Agrupación de Universidades Regionales de Chile)
	Asociación Nacional Ciudades Puerto

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de (InvestChile, 2018)

Conclusiones

- El presente trabajo demuestra que la base de la fidelización de los afiliados para fortalecer a la CCICC es su área comercial a través de sus profesionales comerciales y de su eficiencia en la gestión semestral. Por medio de las herramientas de diagnóstico se permitió notar los aspectos débiles y los que pueden mejorar en el área comercial. En la presentación estrategias de la Swot se evidenció una estrategia que puede incrementar la fidelización de las empresas afiliadas al ser un servicio que genera valor.
- La creación de una base de datos que cuente con información sobre las empresas clasificadas por los gremios de los cuales se podría aliar la CCICC, sería una estrategia que implica mejorar la eficiencia del área comercial en la medida en que los procesos para encontrar un nicho de empresas que buscan los afiliados tomarían menor tiempo, e incluso gracias a dichas alianzas con gremios más empresas quisieran adquirir los servicios de la CCICC. El objetivo de la compañía es conocido por todos los participantes llevándola a crecer.
- La aplicación de las herramientas de diagnóstico permitieron conocer el punto en el que se encuentra la cámara respecto a sus afiliados, es decir la calidad de los servicios ofrecidos, parte de la gestión hecha por los pasantes, esto hace que sea necesario manejar ciertas herramientas y de igual forma establecer un cronograma que permita el cumplimiento a cabalidad de cada actividad.

Recomendaciones

- Aplicar la administración por objetivos en el área comercial de la CCICC, le permitirá tener un control y seguimiento más eficiente que le brindará ventajas competitivas.
- Realizar alianzas estratégicas con agremiaciones sectoriales que brindan al profesional comercial un mejor rendimiento en el proceso de elaboración de bases de datos, y de agendamiento de reuniones. Así mismo conocer de primera mano información sobre su comportamiento en el mercado.
- A pesar de que en la matriz FODA, se realizó la selección de una estrategia, se plantean distintas herramientas que la CCICC, puede desarrollar, entre ellas buscar beneficios para los pasantes un eslabón fundamental en el funcionamiento y gestión por parte del área comercial de la CCICC, se podrían establecer ejercicios y actividades de motivación tales como beneficios por tareas realizadas; se debe tener en cuenta que sin importar la clase de recompensa que se quiera ofrecer este será un factor que estimula la elaboración de las tareas diarias.

Referencias

- Álvarez, C. E. (2015). *LEE LEMOINE EDITORES*. (G. N. Editores, Ed.) Recuperado el 2018, de <https://www.librosyeditores.com/tiendalemoine/ciencias-sociales-y-humanas/5957-metodologia-diseno-y-desarrollo-del-proceso-de-investigacion-con-enfasis-en-ciencias-empresariales-9789681871772.html>
- Cruz, C. M. (11 de 2008). *Universidad de Granada*. Recuperado el 2018, de decsai.ugr.es/Documentos/tesis_dpto/116.pdf
- DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional Estadístico DANE*. Recuperado el 03 de 2018, de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4383-producto-interno-bruto-pib-oferta-iii-trimestre-2017>
- David, F. R. (2008). *Aula Virtual Iberoamericana*. (P. E. México, Ed.) Recuperado el 04 de 2018, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- Dinero. (2018). *Dinero*. Recuperado el 03 de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>
- Eisenhardt, K., & Shoonhoven, C. (1996). Recurso basado en la Vista Estratégica de Formación: Efectos de Estructura Social en Empresas Emprendedoras. *Organización de la Ciencia*.
- El Mostrador. (2018). *El Mostrador*. Recuperado el 03 de 2018, de <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/08/18/el-pib-de-chile-crecio- apenas-un-05-en-el-primer- semestre-de-2017/>
- Fiducoldex. (2018). *Fiducoldex*. Recuperado el 04 de 2018, de <https://www.ptp.com.co/contenido/categoria.aspx?catID=783>
- Fúquene, M. E. (2014). *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 2018, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12255/1/ADMINISTRACI%C3%93N%20POR%20OBJETIVOS%2C%20UNA%20ESTRATEGIA%20QUE%20LE%20PERMITE%20A%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N%20ALCANZAR%20SUS%20METAS%20DE%20MANERA%20CONJUNTA.pdf>
- Humble, H. (2005). *Administración por Objetivos*. Londres: Asociación Británich Pathe.
- Invest Chile. (2018). *Invest Chile*. Recuperado el 2018, de <http://investchile.gob.cl/>

- Koontz, H., & Weinhrich, H. (2003). *Administración: Una Perspectiva Global*. McGraw Hill. Recuperado el 2018, de biblioteca.utma.edu.pe/.../Administración%20-%20Una%20perspectiva%20global%20y...
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). (Pearson, Ed.) Recuperado el 2018, de <https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/08/sistemas-de-informacic3b3n-gerencial-12va-edicic3b3n-kenneth-c-laudon.pdf>
- Melo, A., García, R., y Arenas, J. (2011). *Alianzas Estratégicas Internacionales: Contribuciones de las Líneas de Investigación en la Formación de un Modelo Integrador*. Gestión Estratégica: Innovación Colaborativa y Competitividad. Citando a
- García, E. “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, nº 3, pp. 109-132. 1996.
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2005). *De la Administración por Objetivos al Control Estratégico. Tecnología en Marcha*. (Vol. 18). Recuperado el 2018
- Pablos, C., López, J., Martín, S., & Medina, S. (2004). *Informática y Comunicaciones en las Empresas*. Madrid - España: Esic.
- Pérez, E. E. (2012). *Repositorio Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado el 04 de 2012, de <http://148.204.210.201/tesis/1345224130459TesisA.pdf>
- R., G. (2001). *Teorías de las Organizaciones*. En G. R. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana. Recuperado el 04 de 2018
- R., O. G. (s.f.). *Dialnet*. Recuperado el 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006603.pdf>
- Serrano, G. P. (1994). *Casa del Libro*. (L. M. S.A, Ed.) Recuperado el 2018, de <https://www.casadellibro.com/libro-investigacion-cualitativa-i-retos-e-interrogantes--metodos-6-ed/9788471336286/390717>
- SOFOFA. (2018). *SOFOFA*. Recuperado el 2018, de <http://web.sofofa.cl/corporativa/quienes-somos/%C2%BFque-es-sofofa/>
- Universidad de Granada, España. E. F. Cood, Un Modelo Relacional A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, 13 (6): 377 - 387, 1970.

Vásquez, C. M. (05 de 2014). *Universidad Rafael Landívar*. Recuperado el 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rodas-Claudia.pdf>

Lista de tablas

Tabla 1 Lienzo del modelo de negocio Canvas Nota: Elaboración propia.....	22
Tabla 2 Ejemplo Alianzas.....	27
Tabla 3 Ejemplo Bases de Datos Gremios.....	28
Tabla 4 Ejemplo empresas pertenecientes al gremio.....	29
Tabla 5 Análisis sectorial actual de Chile y Colombia:	29
Tabla 6. Comportamiento PIB 2017	30
Tabla 7. Agremiaciones	32

Lista de figuras

Figura 1. Estructura Organizacional. Elaboración propia (2018).	18
Figura 2. Cadena de valor. Elaboración propia (2018).	19
Figura 3. Diagrama de procesos. Elaboración propia (2018).	21
Figura 4. Proceso de aplicación de la base de datos. Elaboración propia.	28

Lista de anexos

Anexo 1. FODA.

Anexo 2. Base de datos gremial.