



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA”

AUTORA: Sinchiguano Cangui Margarita de las Nieves

Ing. Cevallos Carla
DIRECTORA

Ing. Mena Lenin
CODIRECTOR

LATACUNGA, AGOSTO 2014



Objetivo General

Formular una Planificación Estratégica y diseño del Balance Scorecard de la Cámara de Comercio de Latacunga para el periodo 2013–2018 mediante el análisis previo de su situación y estructura, que permitan contribuir a la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

Objetivos Específicos

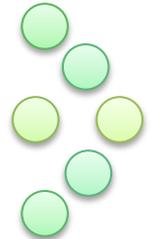
Desarrollar un análisis situacional del ambiente interno y externo de la Cámara de Comercio de Latacunga, para conocer la situación actual en la que se encuentra.

Describir y analizar la filosofía actual de la Institución para darle un nuevo direccionamiento empresarial.

Diseñar el mapa estratégico de la Institución, con el fin de establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas.

Aplicar el Balanced Scorecard con el propósito de establecer objetivos e iniciativas que ayuden a cumplir las estrategias y fortalecer la cultura interna de la Institución.

Proporcionan un nuevo direccionamiento para el logro de los objetivos y de la visión.



Lograr captar un mayor número de afiliados y obtener una ventaja competitiva.



LA EMPRESA

Base Legal Constitutiva

11 de Mayo de 1966

Dinamizar y desarrollar la actividad comercial, fortalecer el sector productivo y ser la encargada de regular e impulsar el desarrollo de todas las empresas afiliadas.

Ámbito de Acción

Comerciantes de la Provincia de Cotopaxi y principalmente los del cantón Latacunga que no se encuentran afiliados a otras Cámaras de Comercio o no tengan interés asociativo.

Localización

Cotopaxi-Latacunga-La Matriz-
Sánchez de Orellana 16-122 y
Luis Fernando Vivero.

Planificación Estratégica

Proceso que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles así como los retos y las oportunidades futuras.

Balanced Scorecard

Herramienta, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí.

- **PERSPECTIVAS**

- Financiera

- Clientes

- Procesos internos

- Aprendizaje y crecimiento

- **3`M**

- Medidas

- Metas

- Medios

ANÁLISIS SITUACIONAL



MATRIZ FODA

AMBIENTE EXTERNO			AMBIENTE INTERNO		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES
O1	Estabilidad de la tasa de interés activa.	A1 No obligatoriedad de pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial.	F1	La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.	D1 Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional.
O2	Crecimiento del sector empresarial.	A2 Inestabilidad política y económica en ciertos periodos.	F2	Talento humano con educación superior.	D2 Falta de capacitación al personal.
O3	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.	A3 Competidores con más y mejores servicios.	F3	Trayectoria de la Institución.	D3 Factor económico (falta de financiamiento)
O4	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).	A4 Incremento de Gremios y Asociaciones.	F4	Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.	D4 Dirección (falta de ejecución de proyectos)
O5	Amplio portafolio de proveedores.	A5 Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.	F5	Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.	D5 Falta de motivación al personal.
O6	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.	A6 Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.	F6	Excelente nivel de compañerismo entre el personal.	D6 No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.
O7	Acceso a tecnología y sistemas de calidad.		F7	Buena relación y comunicación entre el personal y el directorio.	D7 Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.
					D8 Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.
					D9 Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.

MATRICES DE PONDERACIÓN

Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica "DA"

PONDERACIÓN: BAJA =1 MEDIA =3 ALTA =5	A M E N A Z A S	DESCRIPCIÓN DE AMENAZAS						T O T A L	
		No obligatoriedad de pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial.	Inestabilidad política y económica en ciertos periodos.	Competidores con más y mejores servicios.	Incremento de Gremios y Asociaciones.	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.	Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.		
DEBILIDADES									
		Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional	1	1	1	1	1	1	6
		Falta de capacitación al personal.	1	1	1	3	1	5	12
		Factor económico (falta de financiamiento)	1	1	3	3	3	5	16
		Dirección (falta de ejecución de proyectos)	3	1	5	5	5	5	24
		Falta de motivación al personal.	1	1	3	3	3	3	14
		No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	1	1	5	5	5	5	22
		Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	1	1	3	5	5	3	18
		Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	1	1	3	5	5	1	16
		Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	1	1	5	5	3	1	16
		TOTAL	11	9	29	35	31	29	144

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{144}{9} = 16$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}} = \frac{144}{6} = 24$$

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * N_f * N_c} = \frac{144}{5 * 9 * 6} = 0,53$$

Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica "FO"

PONDERACIÓN:
BAJA =1
MEDIA =3
ALTA =5

O
P
O
R
T
U
N
I
D
A
D
E
S

Estabilidad de la tasa de interés activa.

Crecimiento del sector empresarial.

Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.

Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).

Ampio portafolio de proveedores.

Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.

Acceso a tecnología y sistemas de calidad.

T
O
T
A
L

FORTALEZAS

La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.

Talento humano con educación superior.

Trayectoria de la Institución.

Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.

Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.

Excelente nivel de compañerismo entre el personal.

Buena relación y comunicación entre el personal y el directorio.

TOTAL

3	5	3	1	1	5	3	21
1	1	3	1	1	3	5	15
3	3	5	3	1	5	1	21
1	5	5	5	1	1	1	19
1	3	3	5	1	1	1	15
1	1	1	1	1	1	1	7
1	1	1	1	1	1	1	7
11	19	21	17	7	17	13	105

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{105}{7} = 15$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}} = \frac{105}{7} = 15$$

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * N_f * N_c} = \frac{105}{7 * 7 * 5} = 0,43$$

Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica "FA"

PONDERACIÓN:

BAJA =1

MEDIA =3

ALTA =5

**A
M
E
N
A
Z
A
S**

No obligatoriedad de pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial.
Inestabilidad política y económica en ciertos periodos.
Competidores con más y mejores servicios.
Incremento de Gremios y Asociaciones.
Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.
Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.

**T
O
T
A
L**

FORTALEZAS

La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.

1 1 3 1 1 1 8

Talento humano con educación superior.

1 1 3 1 3 5 14

Trayectoria de la Institución.

1 1 5 3 1 1 12

Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.

1 1 5 5 5 1 18

Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.

1 1 5 3 3 1 14

Excelente nivel de compañerismo entre el personal.

1 1 3 1 1 1 8

Buena relación y comunicación entre el personal y el directorio.

1 1 3 1 3 1 10

TOTAL

7 7 27 15 17 11 84

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{84}{7} = 12$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}} = \frac{84}{6} = 14$$

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}} = \frac{84}{7 * 6 * 5} = 0,4$$

Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico "DO"

OPORTUNIDADES	Estabilidad de la tasa de interés activa.	Crecimiento del sector empresarial.	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).	Amplio portafolio de proveedores.	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.	Acceso a tecnología y sistemas de calidad.	TOTAL
DEBILIDADES								
Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional	1	1	1	1	1	1	1	7
Falta de capacitación al personal.	1	3	1	1	1	1	5	13
Factor económico (falta de financiamiento)	3	3	5	5	1	1	1	19
Dirección (falta de ejecución de proyectos)	5	3	3	3	3	3	1	21
Falta de motivación al personal.	1	3	1	1	1	1	1	9
No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	1	5	5	3	1	3	5	23
Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	3	5	5	1	5	5	1	25
Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	1	3	3	3	5	5	5	25
Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	1	3	3	3	5	5	3	23
TOTAL	17	29	27	21	23	25	23	165

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de filas}} = \frac{165}{9} = 18,33$$

$$\text{Promedio de la matriz columna} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Número de columnas}} = \frac{165}{7} = 23,57$$

$$\text{Promedio de la matriz fila} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación Alta} * \text{Nf} * \text{Nc}} = \frac{165}{9 * 7 * 5} = 0,52$$

ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA
1	Dirección (falta de ejecución de proyectos)		X
2	No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.		X
3	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.		X
4	Competidores con más y mejores servicios.		X
5	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.		X
6	Incremento de Gremios y Asociaciones.		X
7	Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.		X
8	La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.	X	
9	Trayectoria de la Institución.	X	
10	Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.	X	
11	Crecimiento del sector empresarial.		X
12	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.		X
13	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).		X
14	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.		X
15	Talento humano con educación superior.	X	
16	Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.	X	
17	Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.		X
18	Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.		X

IDENTIFICACIÓN PRE-OBJETIVOS

N°	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO
1	Dirección (falta de ejecución de proyectos)	Elaborar proyectos viables que logren cambios positivos dentro de la Institución.
2	No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y beneficios que se ofrecen.
3	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	Añadir el seguro de vehículo, seguro para PYMES y seguro corporativo a los ya existentes con el fin de proteger al socio, su familia y el negocio.
4	Competidores con más y mejores servicios.	Implementar el servicio de consultorías especializadas con el fin de dar directrices a las empresas de los socios en temas como: liquidez, finanzas, ventas, estrategia comercial y emprendimiento e innovación.
5	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.	Realizar estudios de mercado para conocer los gustos, tendencias y preferencias de los socios con relación a los servicios que desean recibir por parte de la Institución.
6	Incremento de Gremios y Asociaciones.	Conseguir la fidelidad de los socios a través de un buen portafolio y prestación de servicios.
7	Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.	Adquirir un software empresarial con aplicaciones en contabilidad, administración y comercio, orientado a ayudar a las empresas de los socios.
8	Crecimiento del sector empresarial.	Brindar al sector empresarial servicios y beneficios atractivos para ampliar la cartera de socios de la Institución.
9	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.	Atraer a negocios que no se encuentran afiliados a ninguna Institución para que formen parte de la C.C.L. con la ayuda de promotores.
10	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).	Aprovechar la localización para promocionar los servicios a los comerciantes de la provincia y lograr captar más socios.
11	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.	Establecer acuerdos con Instituciones como: los municipios, la Policía Nacional, SRI, IESS, entre otras que ayuden en el desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.
12	Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	Brindar apoyo a los socios en la comercialización de sus productos a través de redes de negocios y encuentros empresariales.
13	Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.

PRIORIZACIÓN PRE-OBJETIVOS

N°	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD			IMPACTO			
		POSIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIBILIDAD TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOTAL
		45%	35%	20%	100%	50%	50%	100%
1	Ejecutar proyectos viables que logren cambios positivos dentro de la Institución.	5	10	5	6,75	10	10	10
2	Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y proyectos que se ofrece.	10	10	10	10	10	10	10
3	Sumar el seguro de vehículo, seguro para PYMES y seguro corporativo a los ya existentes con el fin de proteger al socio, su familia y el negocio.	10	5	10	8,25	10	10	10
4	Implementar el servicio de consultorías especializadas con el fin de dar directrices a las empresas de los socios en temas como: liquidez, finanzas, ventas, estrategia comercial y emprendimiento e innovación.	5	10	10	7,75	10	10	10
5	Realizar estudios de mercado para conocer los gustos, tendencias y preferencias de los socios con relación a los servicios que desean recibir por parte de la Institución.	5	10	10	7,75	10	10	10
6	Conseguir la fidelidad de los socios a través de un buen portafolio y prestación de servicios.	10	10	10	10	10	10	10
7	Adquirir un software empresarial con aplicaciones en contabilidad, administración y comercio, orientado a ayudar a las empresas de los socios.	5	10	10	7,75	10	10	10
8	Brindar al sector empresarial servicios y beneficios atractivos para ampliar la cartera de socios de la Institución.	10	10	10	10	10	10	10
9	Atraer a negocios que no se encuentran afiliados a ninguna Institución para que formen parte de la C.C.L. con la ayuda de promotores.	10	10	10	10	10	10	10
10	Aprovechar la localización para promocionar los servicios a los comerciantes de la provincia y lograr captar más socios.	10	10	10	10	10	10	10
11	Establecer acuerdos con Instituciones como: los municipios, la Policía Nacional, SRI, IESS, entre otras que ayuden en el desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.	10	10	10	10	10	10	10
12	Brindar apoyo a los socios en la comercialización de sus productos a través de redes de negocios y encuentros empresariales.	10	10	10	10	10	10	10
13	Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.	10	10	10	10	10	10	10

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS



Financiero

- Incrementar los recursos financieros para el desarrollo eficiente de cada una de las actividades que impulsen el crecimiento de la Institución para el año 2018.

Clientes

- Cumplir con las expectativas de los socios y mantener su compromiso con la Institución para el año 2018, brindando nuevos y mejores servicios a los asociados y a los propietarios de los negocios que se incorporan en el ámbito comercial de la provincia.

Procesos Internos

- Conseguir para el 2018 una mejor prestación de los servicios, manteniendo y mejorando los estándares de calidad, con el objetivo de proporcionar satisfacción a los socios.

Aprendizaje y Crecimiento

- En el 2018, implementar medidas que ayuden a fortalecer y actualizar los conocimientos de los miembros de la Institución de manera que se logre plasmar cada uno de ellos en las actividades que realizan.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Misión

Actual

- Promover la libre empresa.
- Representar los legítimos intereses de sus asociados.
- Facilitar la vinculación de oportunidades de negocios a sus asociados.
- Brindar asistencia y servicios empresariales especializados.

Propuesta

- Somos una Institución sin fines de lucro que impulsa el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Latacunga, a través de la asistencia y servicios empresariales especializados, de calidad, innovadores y talento humano calificado, a fin de ser más competitivos mediante alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas y así fortalecer y dinamizar la economía de la provincia y del país.

Visión

Actual

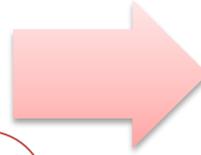
- “Ser una Institución líder a nivel nacional e internacional, lo que implica poner esfuerzo para superar retos y lograr una nueva posición, con eficiencia, responsabilidad y compromiso de todos los asociados.”

Propuesta

- En el 2018 fortalecer a la Cámara de Comercio de Latacunga como una Institución promotora del comercio, integrando a la mayor cantidad de empresas de la provincia de Cotopaxi y utilizando de manera óptima sus recursos para consolidarse como líder y ejemplo de buena gestión administrativa.

VALORES

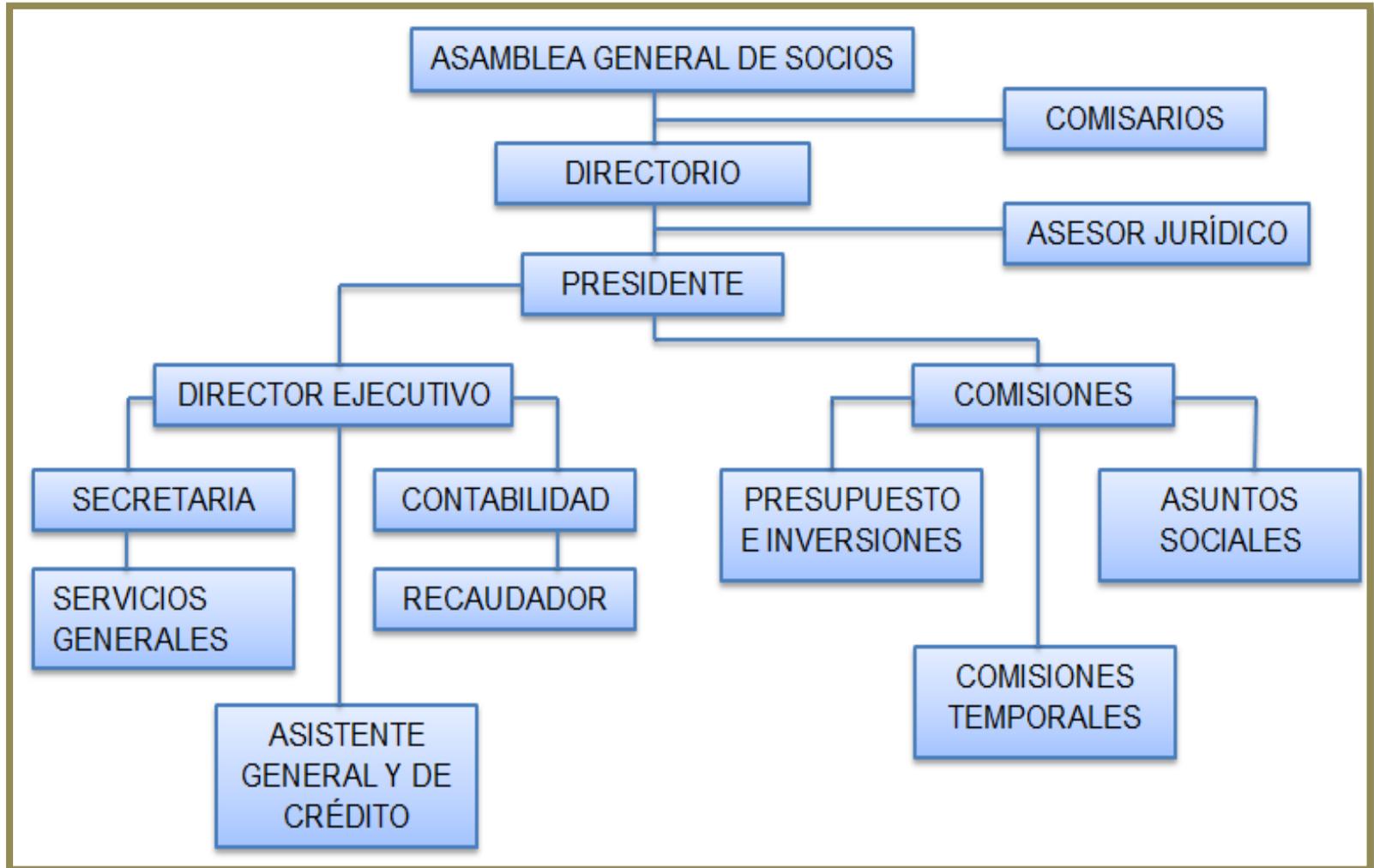
- **Para la Institución**
- Integridad
- Compromiso
- Transparencia
- **Para el personal**
- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- **Para el servicio**
- Servicio
- Cumplimiento



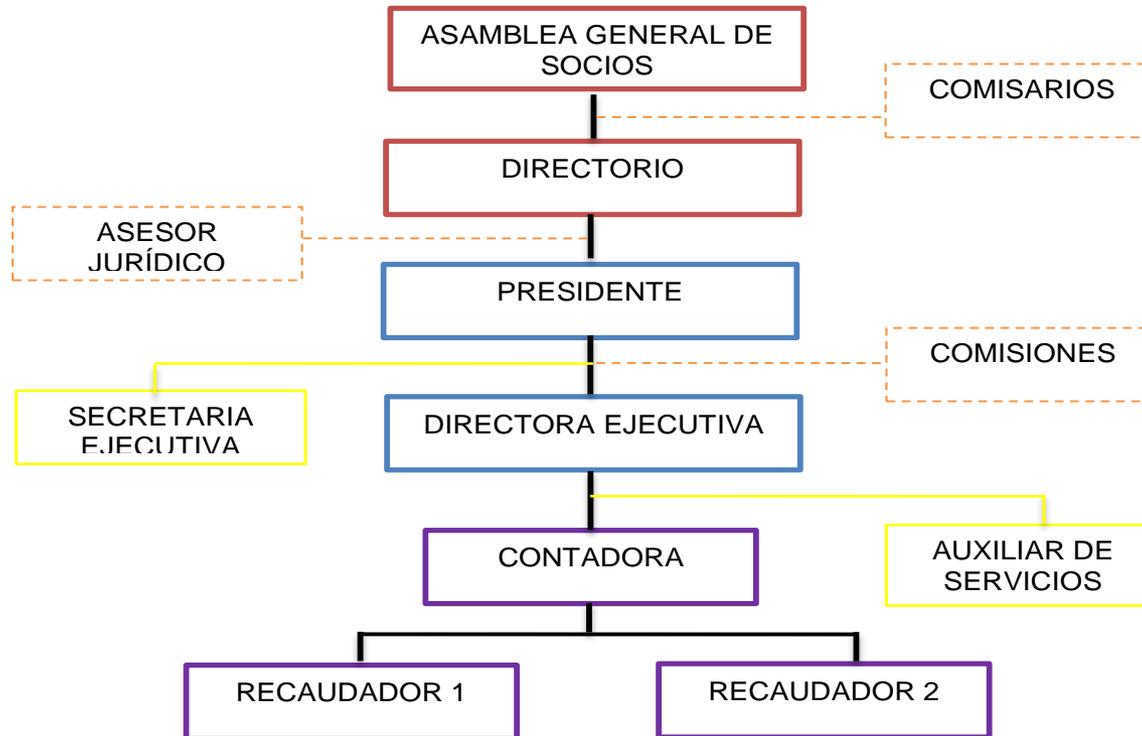
PRINCIPIOS

- Atención al cliente
- Calidad
- Trabajo en quipo
- Creatividad

Organigrama Actual

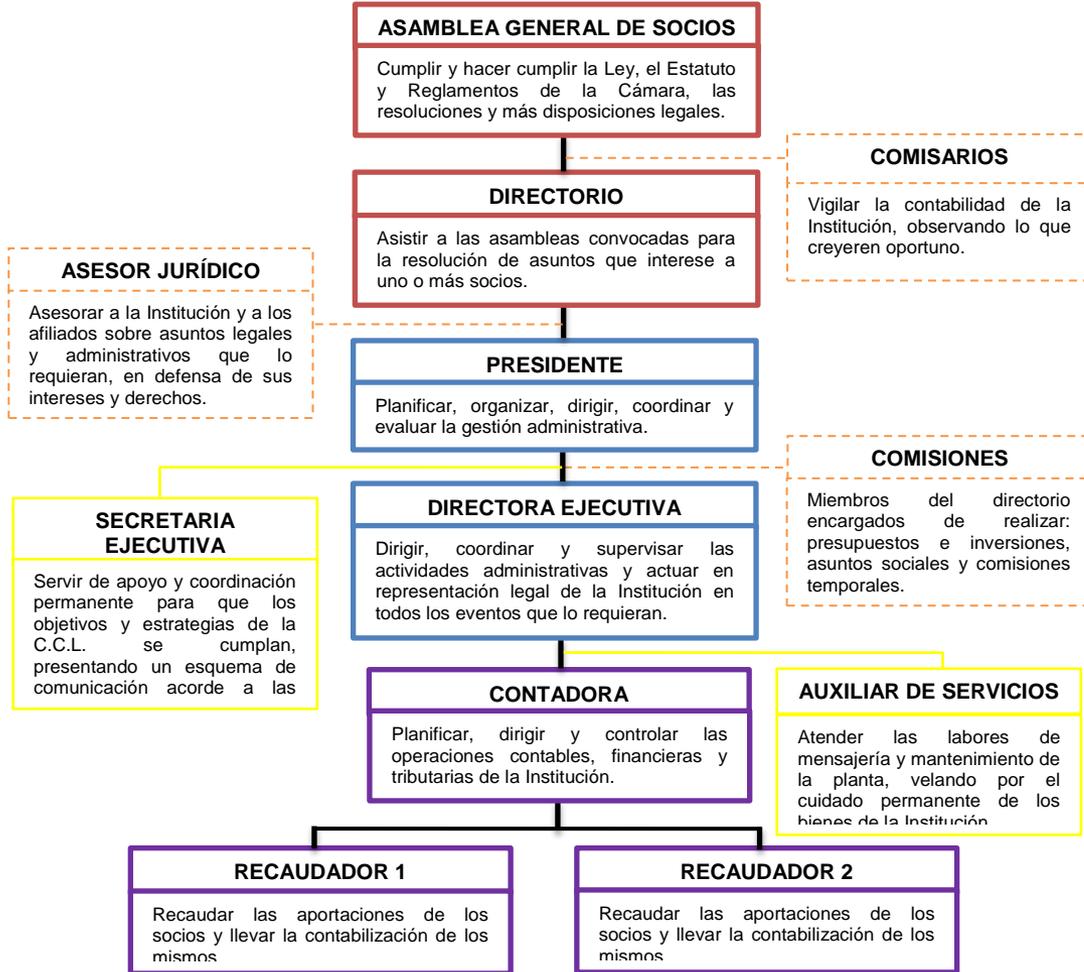


Organigrama Estructural Propuesto



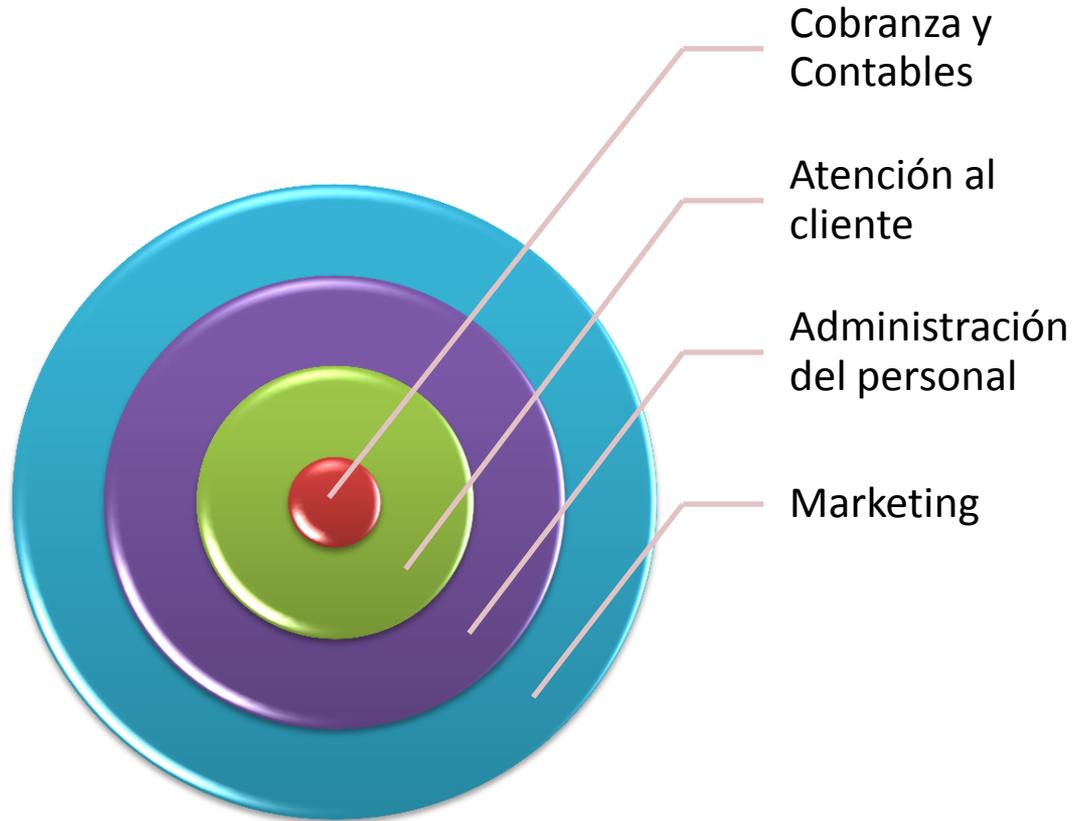
NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
1. Nivel Directivo	 Autoridad	Margarita Sinchiguano
2. Nivel Ejecutivo	 Asesoría		Fecha:
3. Nivel Asesor	 Auxiliar	
4. Nivel Operativo	 Operativo	

Organigrama Funcional Propuesto



NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
1. Nivel Directivo	—	Autoridad	
2. Nivel Ejecutivo	- - - - -	Asesoría	Margarita Sinchiguano
3. Nivel Asesor	- - - - -	Asesoría	Fecha:
4. Nivel Auxiliar	—	Auxiliar	
4. Nivel Operativo	—	Operativo	

Políticas Empresariales



Estrategia Financiera

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar los ingresos.
Eficiencia financiera	<ul style="list-style-type: none">• Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.

Estrategia de Clientes

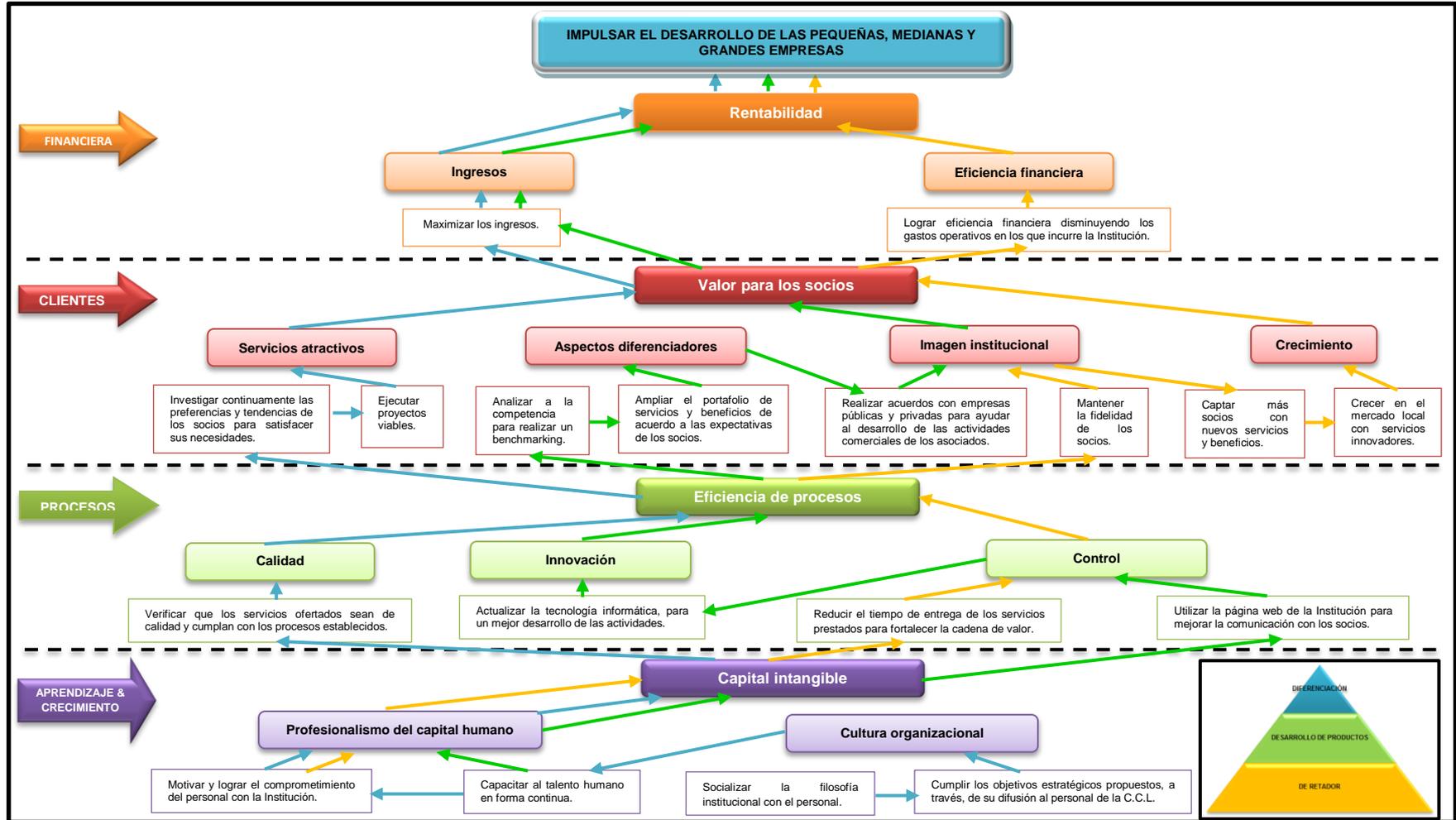
IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Servicios atractivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades. • Ejecutar proyectos viables.
<p>Aspectos diferenciadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar a la competencia para realizar un benchmarking. • Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.
<p>Imagen institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados. • Mantener la fidelidad de los socios.
<p>Crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Captar más socios con nuevos servicios y beneficios. • Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.
<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.
<p>Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor. • Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.

Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Profesionalismo del capital humano	<ul style="list-style-type: none">• Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.• Capacitar al talento humano en forma continua.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Socializar la filosofía institucional con el personal.• Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.

MAPA ESTRATÉGICO



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS								
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES		SIGNO	PESO	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURADA DATOS	METAS PLANEADAS			Semáforos			TIPO	RESPONSABLE	ZONA	FECHA		PLAN DE ACCION (INICIATIVA)	RECURSOS
			KPIs	Definicion Operacional					Meta 2014	Meta 2016	Meta 2018	No cumple la meta	Pronto cumple la meta	Cumple o supera la meta				Inicio	Fin		
FINANCIERA	Ingresos	Maximizar los ingresos	Crecimiento de los ingresos.	[[Ingresos obtenidos en el periodo - Ingresos obtenidos en el periodo anterior) / Ingresos obtenidos en el periodo anterior]* 100	(+)	80	Anual	Estado financiero	2%	12%	20%	1%	3%	4-6%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva	Latacunga	Oct-14	dic-18	Incrementar el número de socios activos.	\$ 400
	Eficiencia Financiera	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.	Reducción de gastos operativos.	[[Gastos operativos en el periodo - Gastos operativos en el periodo anterior) / Gastos operativos en el periodo anterior]* 100	(-)	70	Anual	Estado Financiero	-2%	-9%	-15%	-1%	-3%	(3-5)%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva	Latacunga	Oct-14	dic-18	Reducir los gastos operativos innecesarios en los que se incurre.	\$ 100,00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEIOS								
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES		SIGNO	PESO	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	METAS PLANEADAS			Semáforos			TIPO	RESPONSABLE	ZONA	FECHA		PLAN DE ACCION (INICIATIVA)	RECURSOS
			KPIs	Definición Operacional					Meta 2014	Meta 2016	Meta 2018	No cumple la meta	Pronto cumple la meta	Cumple o supera la meta				Inicio	Fin		
CLIENTES	Servicios atractivos	Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.	Investigación de preferencias y tendencias de los socios.	(# total de investigaciones sobre preferencias y tendencias de los socios en el periodo/ # total de investigaciones en el periodo)*100	(+)	90	Anual	Encuesta a los socios	5%	30%	50%	5%	8%	10-15%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-13	Realizar investigaciones de mercados para conocer las tendencias y preferencias de los socios.	\$ 1.200,00
		Ejecutar proyectos viables.	Proyectos ejecutados	(# de proyectos ejecutados / # de proyectos presentados) * 100	(+)	70	Anual	Objetivos Institucionales	2%	20%	30%	1%	3%	4-6%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva				Identificar proyectos viables y ejecutarlos.	\$ 500,00
	Aspectos diferenciadores	Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.	Análisis de las Cámaras de Comercio más representativa.	(# de Cámaras de Comercio analizadas / # total de Cámaras de Comercio existentes) * 100	(+)	70	Anual	Investigación de mercados	2%	15%	25%	1%	3%	4-6%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva				Análisis de la competencia.	\$ 1.200,00
		Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.	Nuevos servicios y beneficios de acuerdo a los gustos de los socios.	(# de servicios y beneficios nuevos / # total de servicios ofertados) * 100	(+)	90	Anual	Informe de servicios y beneficios nuevos	5%	15%	25%	2%	3%	5-7%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva				Crear nuevos servicios y beneficios para los socios.	\$ 700,00
	Imagen institucional	Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.	Acuerdos estratégicos realizados.	(# de acuerdos nuevos realizados / # de acuerdos actuales) * 100	(+)	70	Anual	Informe de la Directora Ejecutiva.	1 acuerdo	4 acuerdos	6 acuerdos	0 acuerdo	1 acuerdo	2-3 acuerdos	I	* Presidente				Firmar convenios con Instituciones públicas y privadas que benefician a los socios.	\$ 200,00
		Mantener la fidelidad de los socios.	Socios activos	(# de socios activos / # total de socios)*100	(+)	50	Semestral	Historial de socios	10 % de fidelidad	60 % de fidelidad	80 % de fidelidad	10% de fidelidad	15% de fidelidad	20-25% de fidelidad	C	* Presidente * Directora Ejecutiva				Ofrecer servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Institución.	\$ 400,00
	Crecimiento	Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.	Captación de socios.	(# de socios nuevos / # total de socios) * 100	(+)	80	Trimestral	Informe del número de socios activos.	5%	30%	50%	5%	8%	10-15%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva				Desarrollar servicios en función de las necesidades de los socios.	\$ 200,00
		Creer en el mercado local con servicios innovadores.	Participación en el mercado	[(# de socios del periodo - # de socios del periodo anterior) / # de socios del periodo anterior] * 100	(+)	60	Anual	Historial de socios	1%	3%	4%	0%	0.5%	1-3%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva				Realizar promociones sobre los beneficios y servicios que ofrece la C.C.L. en las ciudades de la provincia de Cotopaxi.	\$ 700,00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS						METAS						MEIOS						
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES		SIGNO	PESO	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	METAS PLANEADAS			Semáforos			TIPO	RESPONSABLE	ZONA	FECHA		PLAN DE ACCION (INICIATIVA)	RECURSOS
			KPIs	Definición Operacional					Meta 2014	Meta 2016	Meta 2018	No cumple la meta	Pronto cumple la meta	Cumple o supera la meta				Inicio	Fin		
P R O C E S O S I N T E R N O S	Calidad	Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos (Disminuir quejas).	Calidad de los servicios ofertados.	[(# de quejas receptadas) / (# usuarios de los servicios)] * 100	(-)	80	Mensual	Encuesta a los socios	-3%	-18%	-30%	-3%	-5%	(6-8)%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-18	Analizar a los proveedores de los servicios y beneficios que se brindan a los socios de C.C.L. para que cumplan con la calidad y las condiciones ofertadas.	\$ 100,00
	Innovación	Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.	Tecnología informática actualizada	[(# de actualizaciones en tecnología informática del periodo anterior - # de actualizaciones en tecnología informática del periodo) / # de actualizaciones en tecnología informática del periodo] * 100	(+)	50	Anual	Estados financieros	1%	6%	10%	0%	1%	2-4%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-18	Revisar los avances tecnológicos que ofrece el mercado.	\$ 100,00
	Control	Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.	Tiempo de reducción en la prestación del servicio.	(# de minutos reducidos en la entrega del servicio / # de minutos previstos para la prestación de servicio) * 100	(-)	50	Semestral	Reportes de la secretaria ejecutiva	-2%	-12%	-20%	-2%	-3%	(4-6)%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-18	Controlar que la prestación de los servicios demandados sea ágil y oportuna.	\$ 200,00
		Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.	Utilización de la página web para mejorar la comunicación.	(# de visitas a la página web por parte de los socios / # total de socios activos) * 100	(+)	60	Semestral	Encuesta a los socios.	4%	24%	40%	4%	5%	8-10%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-18	Mantener actualizada la página web de la Institución para comunicar a los socios sobre los servicios y actividades que ofrece la C.C.L.	\$ 100,00

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS								
PERSPECTIVAS	IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES		SIGNO	PESO	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	METAS PLANEADAS			Semáforos			TIPO	RESPONSABLE	ZONA	FECHA		PLAN DE ACCION (INICIATIVA)	RECURSOS
			KPIs	Definición Operacional					Meta 2014	Meta 2016	Meta 2018	No cumple la meta	Pronto cumple la meta	Cumple o supera la meta				Inicio	Fin		
Y A P C R E N C I M Z I A E N T O	Profesionalismo del capital humano	Motivar y lograr el compromiso del personal con la Institución.	Satisfacción de personal	(# total de personal satisfecho / # total de personal) * 100	(+)	80	Anual	Encuesta al personal	10%	60%	90%	10%	15%	20-30%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva	Latacunga	oct-14	dic-18	Realizar actividades y eventos motivacionales para el personal.	\$ 800,00
		Capacitar al talento humano en forma continua.	Capacitación del personal.	[(# de capacitaciones del periodo - # de capacitaciones del periodo anterior) / # de capacitaciones del periodo anterior] * 100	(+)	60	Anual	Encuesta al personal	2%	15%	25%	2%	4%	5-8%	C	* Presidente * Directora Ejecutiva				Plantear programas de capacitación al personal.	\$ 800,00
	Cultura Organizacional	Socializar la filosofía institucional con el personal.	Socialización de la filosofía institucional.	(# de capacitaciones para socializar la filosofía institucional / # total de capacitaciones) * 100	(+)	60	Anual	Encuesta al personal	10%	60%	90%	10%	15%	20-30%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva				Difundir la Filosofía Institucional y sus reglamentos al personal.	\$ 100,00
		Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.	Ejecución del direccionamiento estratégico.	(# de objetivos estratégicos alcanzados / # de objetivos estratégicos propuestos) * 100	(+)	70	Anual	Encuesta personal	10%	60%	90%	10%	15%	20-30%	C	* Presidente * Contadora * Directora Ejecutiva				Dar a conocer al personal de la Institución los objetivos estratégicos propuestos para lograr cumplir el direccionamiento o estratégico propuesto.	\$ 100,00

Planes Operativos

INICIATIVAS DEL BSC	NOMBRE DEL PLAN OPERATIVO
Reducir los gastos operativos innecesarios en los que se incurre.	PLAN DE CONTROL FINANCIERO
Incrementar el número de socios activos.	PLAN DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.
Realizar investigaciones de mercados para conocer las tendencias y preferencias de los socios.	PLAN DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO
Análisis de la competencia	
Realizar promociones sobre los beneficios y servicios que ofrece la C.C.L. en las ciudades de la provincia de Cotopaxi.	
Crear nuevos servicios y beneficios para los socios.	
Ofrecer servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Institución.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.
Desarrollar servicios innovadores en función de las necesidades de los socios.	
Firmar convenios con Instituciones públicas y privadas que beneficien a los socios.	
Plantear y llevar a efecto programas de capacitación al personal.	PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.
Realizar actividades y eventos motivacionales para el personal.	PLAN DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS.
Controlar que la prestación de los servicios demandados sea ágil y oportuna.	
Analizar a los proveedores de los servicios y beneficios que se brindan a los socios de C.C.L. para que cumplan con la calidad y las condiciones ofertadas.	PLAN DE CONTROL INTERNO
Mantener actualizada la página web de la Institución para comunicar a los socios sobre los servicios y actividades que ofrece la C.C.L.	
Difundir la Filosofía Institucional y sus reglamentos al personal.	
Identificar proyectos viables y ejecutarlos.	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Dar a conocer al personal de la Institución los objetivos estratégicos propuestos para lograr cumplir el direccionamiento estratégico propuesto.	
Revisar los avances tecnológicos que ofrece el mercado.	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA.

CONCLUSIONES



En el análisis situacional de la Cámara de Comercio de Latacunga se identificaron factores importantes como son: las mayores fortalezas de la Institución es su talento humano, las aportaciones que son acorde a las posibilidades de los socios, su infraestructura y la buena comunicación que existe entre el personal y el directorio; así también sus principales debilidades son la falta de motivación al personal, el no hacer uso de las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación y la falta de recursos económicos; las oportunidades con mayor relevancia es el crecimiento del sector empresarial, las relaciones con instituciones públicas y privadas y los negocios que no se encuentran afiliados a la Institución; las amenazas más importantes son la no obligatoriedad de pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial y el cambio continuo de las tendencias y preferencias de los socios.

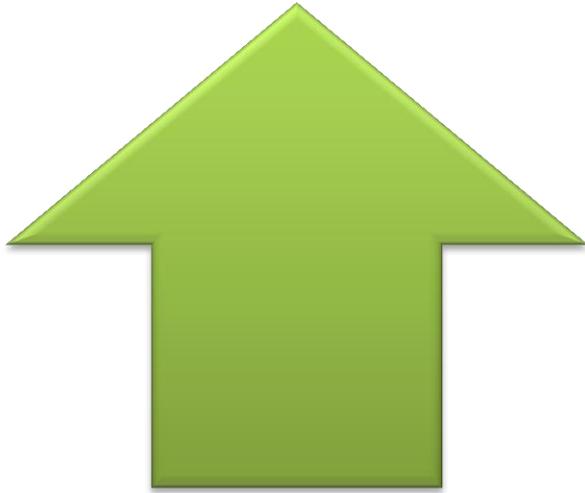
Al revisar la actual Filosofía Institucional de la Cámara de Comercio de Latacunga, se pudo identificar ciertas deficiencias, tales como: la misión y la visión no cumplían con los parámetros establecidos y no se tenía un documento formal en donde se encuentren plasmados los valores, principios, políticas y estrategias que rijan el accionar del personal, por lo que, conjuntamente con los miembros de la Institución se estableció un direccionamiento estratégico en donde se realizó la redefinición de la misión y visión, además se establecieron los valores, principios, políticas y estrategias que van de acuerdo al desenvolvimiento de la Institución.



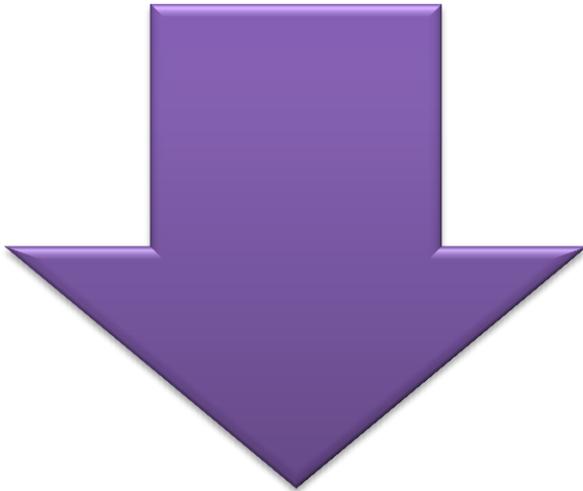
Una vez determinadas las perspectivas con sus concernientes impulsores claves del desempeño y objetivos estratégicos se elaboró el mapa estratégico de la Cámara de Comercio de Latacunga, en donde se representa gráficamente los propósitos estratégicos que desea alcanzar la Institución y su interrelación, esto ayudará a mejorar la gestión Institucional.

La aplicación de Cuadro de mando integral permite el cumplimiento de las estrategias propuestas y a su vez permite el fortalecimiento de la cultura interna de la Institución, ya que, constituye una herramienta que permite comunicar y aplicar de manera efectiva los objetivos, metas e indicadores así como los medios que se utilizaran para su cumplimiento.

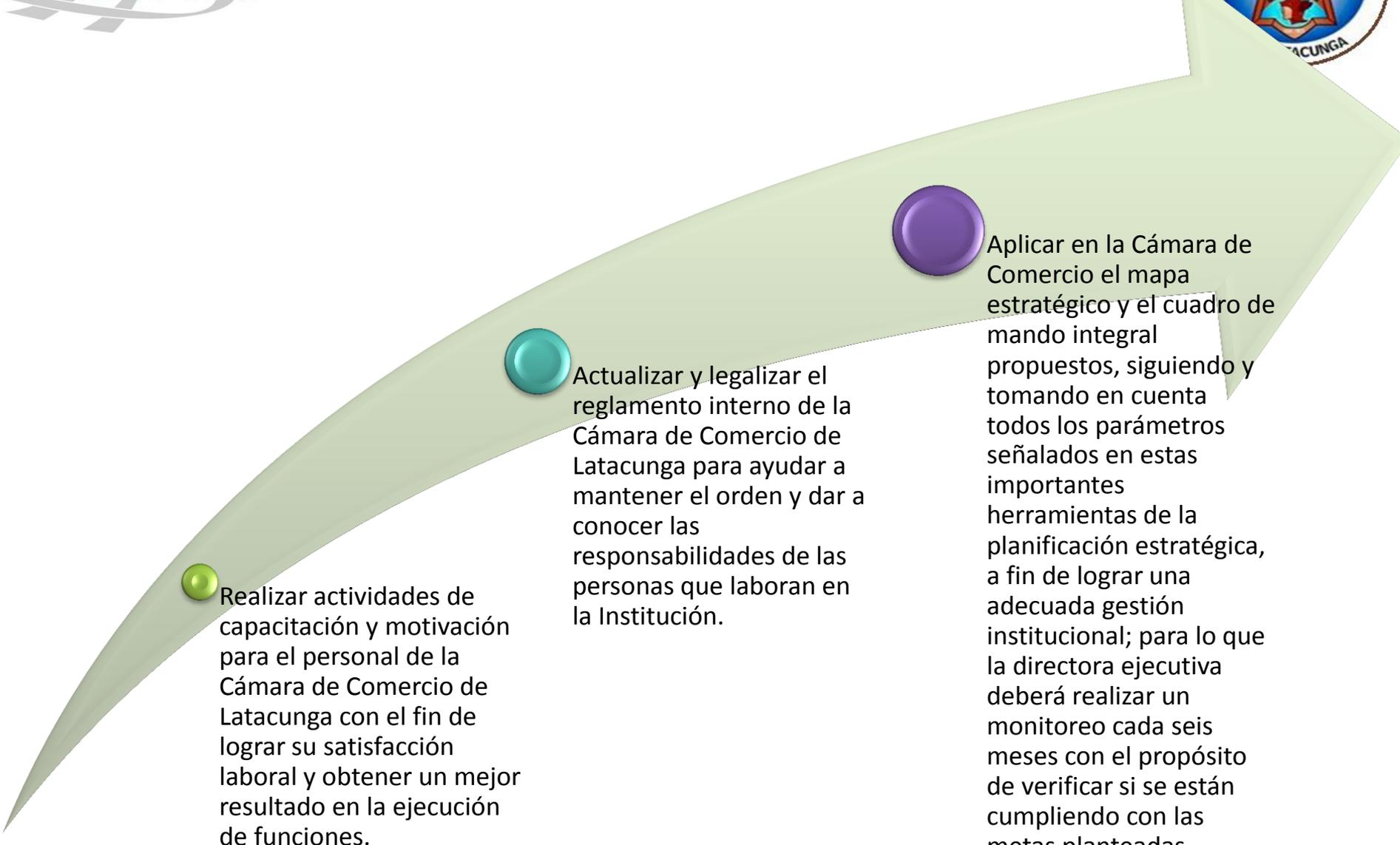
RECOMENDACIONES



Difundir los resultados obtenidos en el análisis situacional de la Cámara de Comercio de Latacunga al Directorio y al personal, mediante reuniones en donde se pueda informar, capacitar, deliberar y tomar decisiones sobre la situación de la Institución, con el fin de lograr corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que posee.



Socializar la Filosofía Institucional propuesta a los miembros de la Cámara de Comercio de Latacunga, a través de una cartelera, la misma que debe estar ubicada en un lugar visible y frecuentado por el personal, para lograr su comprometimiento con la Institución.



Realizar actividades de capacitación y motivación para el personal de la Cámara de Comercio de Latacunga con el fin de lograr su satisfacción laboral y obtener un mejor resultado en la ejecución de funciones.

Actualizar y legalizar el reglamento interno de la Cámara de Comercio de Latacunga para ayudar a mantener el orden y dar a conocer las responsabilidades de las personas que laboran en la Institución.

Aplicar en la Cámara de Comercio el mapa estratégico y el cuadro de mando integral propuestos, siguiendo y tomando en cuenta todos los parámetros señalados en estas importantes herramientas de la planificación estratégica, a fin de lograr una adecuada gestión institucional; para lo que la directora ejecutiva deberá realizar un monitoreo cada seis meses con el propósito de verificar si se están cumpliendo con las metas planteadas.

INGENIERÍA



ESPE
ESPE

Comercial