



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA: SINCHIGUANO CANGUI MARGARITA DE LAS NIEVES

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

DIRECTORA: ING. CEVALLOS CARLA

CODIRECTOR: ING. MENA LENIN

LATACUNGA, AGOSTO 2014

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CERTIFICADO:

Ing. Carla Cevallos

Ing. Lenin Mena

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA.**”, realizado por Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, sí recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui para que se entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, a Agosto 2014

Ing. Carla Cevallos

DIRECTORA

Ing. Lenin Mena

CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Agosto del 2014

Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui

C.C. 050288301-0

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
AUTORIZACIÓN

Yo, Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui

Autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA FUERZAS ARMANDAS-ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Agosto del 2014

Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui

C.C. 050288301-0

DEDICATORIA

Este proyecto de grado lo dedico con mucho cariño a la memoria de mi madre, aquella mujer luchadora, que es mi impulso para lograr cumplir este y muchos otros objetivos, quien a pesar de no estar físicamente a mi lado siempre me está protegiendo y llenándome de bendiciones desde el cielo, gracias a ti he logrado alcanzar nuestra meta. Siempre vivirás en mi corazón.

A mi padre quien con su apoyo me ha permitido culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis abuelitos Rosa Elena y César Augusto (+) quienes me guiaron desde mis primeros pasos y me brindaron sus enseñanzas con paciencia y cariño.

A mi familia por su apoyo incondicional en el logro de este y muchos otros propósitos, ustedes son un pilar fundamental en mi vida.

Margarita.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida y salud para culminar con éxito este proyecto, por ser mi guía y estar conmigo en cada uno de los pasos que doy. Gracias por todas las bendiciones.

A mi ángel, mi madre por ser una guerrera, su ejemplo de lucha ha sido y será mi mayor inspiración para el logro de todos mis propósitos. A mi padre por todo su apoyo brindado durante mi vida universitaria.

A mi familia en especial a mis tíos César, Patricio y Oswaldo Cangui quienes con su apoyo y cariño incondicional son un pilar fundamental en mi vida y han contribuido para que sea una mejor persona.

Agradezco a todos mis maestros que forman parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en especial mis más sincero agradecimiento a mi directora Ing. Carla Cevallos por brindarme su conocimiento, tiempo, apoyo y paciencia en la elaboración de este proyecto. A mi codirector Ing. Lenin Mena por su acertada dirección y tutoría del proyecto.

Agradezco la confianza y apoyo de todos quienes conforman la Cámara de Comercio de Latacunga, su ayuda permitió el desarrollo de este proyecto de grado.

Finalmente agradezco a mis compañeras, amigas y personas que me estuvieron apoyando de una u otra forma para que esta meta haya culminado con éxito.

Mil gracias por estar en mi vida y en mi corazón.

Margarita

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE CUADROS	xviii
RESUMEN	xxiii
SUMARY	xxiv
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DEL PROYECTO	1
1.1 Tema	1
1.2 Objetivos del Proyecto.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
1.3 Justificación	1
1.4 La Empresa	2
1.4.1 Base Legal Constitutiva	2
1.4.2 Ámbito de Acción.....	3
1.4.3 Reseña Histórica	4
1.4.4 Localización	6
1.5 Marco Teórico.....	8
1.5.1 Planificación Estratégica.....	8
1.5.1.1 Definición.....	8
1.5.1.2 ¿Qué es Planificación Estratégica?	8
1.5.1.3 ¿Por qué hacer Planificación Estratégica?	9
1.5.1.4 Lo que no es Planificación Estratégica	10

1.5.1.5 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica	10
1.5.2 Balanced Scorecard	11
1.5.2.1 Antecedentes del Balanced Scorecard	11
1.5.2.2 Definición	12
1.5.2.3 Beneficios	12
1.5.2.4 Las Cuatro Perspectivas de la Estrategia	13
1.5.2.5 Las 3'M (Medidas, Metas Y Medios).....	16
CAPÍTULO II.....	17
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
2.1 Ambiente Externo	17
2.1.1 Análisis del Macroentorno	17
2.1.1.1 Análisis Pest	17
2.1.1.1.1 Ámbito Político-Legal.....	17
2.1.1.1.2 Ámbito Económico.....	19
2.1.1.1.3 Ámbito Socio-Cultural	26
2.1.1.1.4 Ámbito Tecnológico	27
2.1.1.2 Análisis de Otras Variables.....	28
2.1.1.2.1 Demográficas.....	28
2.1.1.2.2 Geográficas	30
2.1.2 Análisis del sector	31
2.1.2.1 Análisis de la Competencia Actual.....	31
2.1.2.1.1 Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Nacional.....	32
2.1.2.1.2 Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Provincial	34
2.1.2.2 Análisis de la Competencia Potencial.....	34
2.1.2.3 Análisis de Servicios Sustitutos	35
2.1.2.4 Análisis De Proveedores-Poder de Negociación	38
2.1.2.5 Análisis de Clientes-Poder de Negociación	39
2.1.2.3 Análisis de la Situación del Sector.....	39
2.2 Ambiente Interno	40

2.2.1 Procesos Administrativos, Financieros y Tecnológicos	40
2.2.2 Descripción del Talento Humano.....	41
2.3 Análisis FODA	78
2.3.1 Matriz del Análisis FODA.....	79
2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	80
2.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	82
2.3.4 Matriz Interna-Externa (IE)	84
CAPÍTULO III.....	86
FILOSOFÍA ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN.....	86
3.1 Visión.....	86
3.2 Misión	86
3.3 Valores Institucionales.....	86
3.4 Reglamento Interno de la Institución	87
3.5 Manual de Funciones	88
3.6 Análisis de la filosofía actual de la Institución.....	94
CAPÍTULO IV	96
MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN.....	96
4.1 Matriz de Ponderación o Acción	96
4.1.1 Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica “DA”.....	96
4.1.1.1 Áreas de Defensivas Estratégica “DA”	98
4.1.2 Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	98
4.1.2.1 Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	100
4.1.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	100
4.1.3.1 Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	102
4.1.4 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	102
4.1.4.1 Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	104
4.2 Áreas de Priorización Estratégica.....	104
4.2.1 Identificación Pre-Objetivos	106
4.2.2 Priorización Pre-Objetivos	108
4.2.3 Matriz de Factibilidad e Impacto	110

4.3 Objetivos Estratégicos de las Perspectivas	112
4.3.1 Objetivo Financiero.....	112
4.3.2 Objetivo de Clientes.....	112
4.3.3 Objetivo de Procesos Internos.....	112
4.3.4 Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.....	112
CAPÍTULO V	113
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	113
5.1 Definición de la Institución.....	113
5.2 Nueva Filosofía Institucional.....	113
5.2.1 Misión	113
5.2.2 Visión.....	115
5.2.4 Principios Institucionales	117
5.2.5 Organigrama Empresarial.....	117
5.2.5.1 Organigrama Estructural Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga.....	117
5.2.5.2 Organigrama Funcional Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga.....	118
5.2.6 Políticas Empresariales	120
5.2.6.2 Políticas de Atención al cliente	120
5.2.6.3 Políticas de Administración del Personal.....	121
5.2.6.4 Políticas de Marketing	121
5.2.7 Estrategias Empresariales.....	122
5.2.7.1 Problema Estratégico	122
5.2.7.2 Formulación y Evaluación de Estrategias.....	122
5.3 Dirección Estratégica.....	125
5.3.1 Perspectivas para la Cámara de Comercio de Latacunga.....	126
5.3.2 Código	128
5.3.3 Impulsadores Claves del Desempeño	128
5.3.4 Propósitos u Objetivos Estratégicos	129
5.3.5 Mapa Estratégico.....	131
5.3.6 Ruta causa – efecto.....	133

CAPÍTULO VI	135
ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (BSC)	135
6.1 Enfoque operacional.....	135
6.1.1 BSC - Uso de 3ms	135
6.1.1.1 Medidas	135
6.1.1.1.1 Indicador	135
6.1.1.1.1.1 KPIs por Perspectivas	135
6.1.1.1.2 Signo	135
6.1.1.1.3 Peso	136
6.1.1.1.4 Frecuencia o Periodicidad	136
6.1.1.1.5 Fuente de Captura de Datos.....	136
6.1.1.1.6 Definición Operativa de las Medidas	136
6.1.1.2 Metas.....	144
6.1.1.2.1 Metas Planeadas	145
6.1.1.2.2 Variación.....	145
6.1.1.2.3 Definición Operativa de las Metas	145
6.1.1.3 Medios	151
6.1.1.3.1 Tipo.....	151
6.1.1.3.2 Divisiones	151
6.1.1.3.3 Responsables	151
6.1.1.3.4 Zonas.....	151
6.1.1.3.5 Fecha.....	151
6.1.1.3.6 Plan de acción – Iniciativa	151
6.1.1.3.7 Recursos.....	151
6.1.1.3.8 Definición Operativa de los Medios	152
6.1.1.4 Visión en conjunto Cuadro de Mando Integral – BSC.....	161
6.2 Diseño De Planes Operativos.....	163
6.2.1 Planes Operativos	163
 CAPÍTULO VII	 164
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	164
7.1 Conclusiones	164

7.2 Recomendaciones	166
BIBLIOGRAFÍA	167
NETGRAFÍA.....	168
ANEXOS.....	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°01: Mapa de Macrolocalización	6
GRÁFICO N°02: Plano de Latacunga	7
GRÁFICO N°03: Mapa de Ubicación	7
GRÁFICO N°04: Tasa de Interés Pasiva	20
GRÁFICO N°05: Tasa de Interés Activa	21
GRÁFICO N°06: Inflación	23
GRÁFICO N°07: Canasta Familiar Básica	24
GRÁFICO N°08: Desempleo Nacional.....	26
GRÁFICO N°09: Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio de Latacunga	42
GRÁFICO N°10: ¿Cuál es su Nivel Académico?	45
GRÁFICO N°11: ¿La cámara de comercio hace uso de planes estratégicos? .	46
GRÁFICO N°12: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?	47
GRÁFICO N°13: ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?	48
GRÁFICO N°14: ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?	49
GRÁFICO N°15: ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de Fondos para la ejecución de proyectos?.....	50
GRÁFICO N°16: Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?.....	51
GRÁFICO N°17: ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la CCL?.....	52
GRÁFICO N°18: ¿En la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?	53
GRÁFICO N°19: ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?	54
GRÁFICO N°20: ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?.....	55

GRÁFICO N°21: Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?	56
GRÁFICO N°22: ¿Existe motivación por parte de la Institución?.....	57
GRÁFICO N°23: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?	58
GRÁFICO N°24: ¿A qué actividad pertenece su empresa?.....	60
GRÁFICO N°25: ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?	61
GRÁFICO N°26: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?.....	62
GRÁFICO N°27: ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente?.....	63
GRÁFICO N°28: ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?.....	64
GRÁFICO N°29: ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?	65
GRÁFICO N°30: ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?	67
GRÁFICO N°31: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?.....	68
GRÁFICO N°32: ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?	69
GRÁFICO N°33: Talento humano.....	70
GRÁFICO N°34: Infraestructura (instalaciones).....	71
GRÁFICO N°35: Directorio (ejecución de proyectos)	72
GRÁFICO N°36: Agilidad en los diferentes procesos	73
GRÁFICO N°37: Seguridad y confianza en los servicios	74
GRÁFICO N°38: Tecnología	75

GRÁFICO N°39: Convenios con Instituciones que brindan los servicios a los socios.....	76
GRÁFICO N°40: Liquidez y disponibilidad de fondos	77
GRÁFICO N°41: Tabulación de las Áreas de Priorización Estratégica	106
GRÁFICO N°42: Organigrama Estructural Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga	118
GRÁFICO N°43: Organigrama Funcional Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga	119
GRAFICO N°44: Mapa estratégico	132

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°01: Tasa de Interés Pasiva	20
TABLA N°02: Tasa de Interés Activa	21
TABLA N°03: Inflación	22
TABLA N°04: Canasta Familiar Básica	24
TABLA N°05: Desempleo Nacional.....	25
TABLA N°06: Empresas de la Provincia de Cotopaxi por Sector y Tamaño.....	29
TABLA N°07: ¿Cuál es su Nivel Académico?.....	45
TABLA N°08: ¿La Cámara de Comercio hace uso de Planes Estratégicos? ...	46
TABLA N°09: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio? .	47
TABLA N°10: ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?	48
TABLA N°11: ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?.....	49
TABLA N°12: ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos?	50
TABLA N°13: Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?	51
TABLA N°14: ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la C.C.L.?.....	52
TABLA N°15: ¿En la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?.....	53
TABLA N°16: ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?.....	54
TABLA N°17: ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?.....	55
TABLA N°18: Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?	56
TABLA N°19: ¿Existe motivación por parte de la Institución?	57

TABLA N°20: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?	58
TABLA N°21: ¿A qué actividad pertenece su empresa?	60
TABLA N°22: ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?	61
TABLA N°23: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio? .	62
TABLA N°24: ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente? ...	63
TABLA N°25: ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?	64
TABLA N°26: ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?	65
TABLA N°27: ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?	67
TABLA N°28: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?	68
TABLA N°29: ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?	69
TABLA N°30: Talento humano.....	70
TABLA N°31: Infraestructura (instalaciones)	71
TABLA N°32: Directorio (ejecución de proyectos)	72
TABLA N°33: Agilidad en los diferentes procesos	73
TABLA N°34: Seguridad y confianza en los servicios.....	74
TABLA N°35: Tecnología	75
TABLA N°36: Convenios con Instituciones que brindan los servicios a los socios.....	76
TABLA N°37: Liquidez y disponibilidad de fondos	77

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Nacional	33
CUADRO N° 02: Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Provincial	34
CUADRO N° 03: Competencia Potencial de la Cámara de Comercio de Latacunga	35
CUADRO N° 04: Colegios Profesionales, Gremios y Asociaciones en el Cantón Latacunga	36
CUADRO N° 05: Proveedores de la Cámara de Comercio de Latacunga	38
CUADRO N° 06: Personal de la Cámara de Comercio de Latacunga	42
CUADRO N° 07: FODA de la Cámara de Comercio de Latacunga	78
CUADRO N° 08: Matriz FODA “C.C.L.”	79
CUADRO N° 09: Matriz de Evaluación de Factores Internos	81
CUADRO N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos	83
CUADRO N° 11: Matriz Interna-Externa de la Cámara de Comercio de Latacunga	85
CUADRO N° 12: Funciones de la Directora Ejecutiva	88
CUADRO N° 13: Funciones de la Contadora	90
CUADRO N° 14: Funciones de la Secretaria Ejecutiva	91
CUADRO N° 15: Funciones de los Recaudadores	92
CUADRO N° 16: Funciones del Auxiliar de Servicios	93
CUADRO N° 17: Matriz De Áreas De Defensiva Estratégica “DA”	97
CUADRO N° 18: Áreas de Defensiva Estratégica “DA”	98
CUADRO N° 19: Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica “FO”	99
CUADRO N° 20: Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”	100
CUADRO N° 21: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	101
CUADRO N° 22: Áreas de Respuesta Estratégica “FA”	102
CUADRO N° 23: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	103
CUADRO N° 24: Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”	104
CUADRO N° 25: Áreas de Priorización Estratégica	105
CUADRO N° 26: Tabulación de las Áreas de Priorización Estratégica	106

CUADRO N° 27: Identificación Pre-Objetivos	107
CUADRO N° 28: Priorización Pre-Objetivos	109
CUADRO N° 29: Matriz de Factibilidad e Impacto	111
CUADRO N° 30: Formulación de la Misión de la Cámara de Comercio de Latacunga	114
CUADRO N° 31: Formulación de la Visión de la Cámara de Comercio de Latacunga	115
CUADRO N° 32: Formulación de Valores Institucionales	116
CUADRO N° 33: Formulación de Principios Institucionales.....	117
CUADRO N° 34: Impulsadores Claves del Desempeño	128
CUADRO N° 35: Estrategia Financiera o de Recursos.....	129
CUADRO N° 36: Estrategia de Clientes.....	129
CUADRO N° 37: Estrategia de Procesos Internos.....	130
CUADRO N° 38: Estrategia de Aprendizaje y Crecimiento.....	130
CUADRO N° 39: Maximizar los ingresos.	136
CUADRO N° 40: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.	137
CUADRO N° 41: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.	137
CUADRO N° 42: Ejecutar proyectos viables.....	138
CUADRO N° 43: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking. .	138
CUADRO N° 44: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.	139
CUADRO N° 45: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.....	139
CUADRO N° 46: Mantener la fidelidad de los socios.....	140
CUADRO N° 47: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.....	140
CUADRO N° 48: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.....	140
CUADRO N° 49: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.....	141

CUADRO N° 50: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.....	141
CUADRO N° 51: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.....	142
CUADRO N° 52: Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.....	142
CUADRO N° 53: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.....	143
CUADRO N° 54: Capacitar al talento humano en forma continua.....	143
CUADRO N° 55: Socializar la filosofía institucional con el personal.....	144
CUADRO N° 56: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.....	144
CUADRO N° 57: Maximizar los ingresos.....	145
CUADRO N° 58: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.....	145
CUADRO N° 59: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.....	146
CUADRO N° 60: Ejecutar proyectos viables.....	146
CUADRO N° 61: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking. .	146
CUADRO N° 62: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.....	147
CUADRO N° 63: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.....	147
CUADRO N° 64: Mantener la fidelidad de los socios.....	147
CUADRO N° 65: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.....	148
CUADRO N° 66: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.....	148
CUADRO N° 67: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.....	148
CUADRO N° 68: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.....	149

CUADRO N° 69: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.....	149
CUADRO N° 70: Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.....	149
CUADRO N° 71: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.....	150
CUADRO N° 72: Capacitar al talento humano en forma continua.....	150
CUADRO N° 73: Socializar la filosofía institucional con el personal.....	150
CUADRO N° 74: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.....	150
CUADRO N° 75: Maximizar los ingresos.....	152
CUADRO N° 76: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.....	152
CUADRO N° 77: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.....	153
CUADRO N° 78: Ejecutar proyectos viables.....	153
CUADRO N° 79: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking. .	154
CUADRO N° 80: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.....	154
CUADRO N° 81: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.....	155
CUADRO N° 82: Mantener la fidelidad de los socios.....	155
CUADRO N° 83: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.....	156
CUADRO N° 84: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.....	156
CUADRO N° 85: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.....	157
CUADRO N° 86: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.....	157
CUADRO N° 87: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.....	158

CUADRO N° 89: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.....	159
CUADRO N° 90: Capacitar al talento humano en forma continua.	159
CUADRO N° 91: Socializar la filosofía institucional con el personal.....	160
CUADRO N° 92: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.....	160
CUADRO N° 93: Visión en conjunto Cuadro de Mando Integral – BSC	162
CUADRO N° 94: Planes Operativos “Cámara de Comercio de Latacunga” ...	163

RESUMEN

El presente proyecto se desarrolló con la finalidad de realizar una Planificación Estratégica con implementación del Balance Scorecard para la Cámara de Comercio de Latacunga, lo que permitirá identificar las medidas, metas y medios que son necesarios para la consecución de los objetivos propuestos mediante el establecimiento de estrategias que permitan a la Institución cumplir con el fin para el cual fue creada; para lo cual fue necesario en primer lugar realizar un análisis situacional de la Institución, a través, de información de su ambiente interno y externo, con lo que se estableció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que forman parte de la Institución, esto ayudo a desarrollar la matriz FODA en donde se identificaron las áreas de mejoramiento y respuesta estratégica para en lo posterior establecer objetivos estratégicos; además permitió elaborar el direccionamiento estratégico de la Institución en el cual se sugieren ciertos aspectos importantes dentro de la filosofía institucional. Un punto muy importante dentro de este proyecto es la propuesta del Balance Scorecard donde se estableció los impulsores claves del desempeño para las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Finalmente se elaboró las conclusiones y recomendaciones que se lograron extraer del análisis previamente realizado, además, de ciertos aspectos identificados a través de la técnica de la observación.

Palabras Clave: Planificación estratégica, Balance Scorecard, Direccionamiento estratégico, Objetivos estratégicos, Indicadores claves del desempeño.

SUMMARY

This project was developed in order to conduct a Strategic Planning with the Balanced Scorecard implementation for the Chamber of Commerce of Latacunga, which will identify measures, targets and means necessary to achieve the goals set by setting strategies to enable the institution to fulfill the purpose for which it was created; it was necessary to first perform a situational analysis of the Institution, through, information in its internal and external environment, so that the strengths, weaknesses, opportunities and threats are part of the institution was established, this helped develop the SWOT matrix where areas for improvement and strategic response in posterior establish strategic objectives were identified; also allowed to develop the strategic direction of the institution in which important aspects are suggested within the organizational culture. A very important point in this project is the proposal of Balance Scorecard where key performance boosters for prospects were established: financial, customer, internal processes and learning. Finally, conclusions and recommendations drawn from the analysis were achieved previously performed also identified certain aspects through the technique of observation was developed.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Management, Strategic Objectives, Key Performance Indicators.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Tema

“Planificación estratégica con implementación del Balanced Scorecard a la Cámara de Comercio de Latacunga”

1.2 Objetivos del Proyecto

1.2.1 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.

1.2.2 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.

1.3 Justificación

La Planificación Estratégica con implementación del Balanced Scorecard constituye una herramienta importante en el desarrollo de las empresas, organizaciones y entidades gubernamentales, ya que, proporciona un nuevo direccionamiento que permite el logro de los objetivos y de la visión, en base a los valores, diseño de estrategias e integración de los planes de acción.

Debido al desinterés por parte de los comerciantes y empresarios de la ciudad de Latacunga de formar parte de la Cámara de Comercio se requiere necesario establecer estrategias que ayuden a lograr captar un mayor número de afiliados a este importante gremio y obtener una ventaja competitiva, para lo cual es necesario contar con una herramienta que proporcione el direccionamiento de cómo lograrlo.

La Cámara de Comercio de Latacunga no cuenta con una Planificación Estratégica, por lo que, con el presente proyecto se elabora la misma complementada con una importante herramienta de la administración que es el Balance Scorecard, la cual permitirá monitorear los objetivos propuestos, logrando un buen direccionamiento hacia la visión y misión que se propondrá para la Institución.

Se puede concluir en que la importancia de la realización de este proyecto es contribuir al desarrollo de una Institución latacungueña y por ende al crecimiento del sector empresarial de la ciudad.

1.4 La Empresa

1.4.1 Base Legal Constitutiva

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI) la Cámara de Comercio de Latacunga se constituyó legalmente el 11 de Mayo de 1966, con el propósito de dinamizar y desarrollar la actividad comercial, valorar su participación dentro del desenvolvimiento de la economía, fortalecer el sector productivo; además de ser la encargada de regular, controlar e impulsar el desarrollo de todas las empresas afiliadas.

Fue constituida bajo la razón social de CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA, y con el RUC: 0590060011001, actualmente su representante legal es el Sr. Iván Delgado.

Es una Institución que se encuentra obligada a llevar contabilidad por ser sociedad; su actividad económica principal es la de Actividades de Cámaras de Comercio.

Para el desarrollo y funcionamiento de la “CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA” en el transcurso del tiempo se ha ido implementando la siguiente normativa que presiden sus actividades:

Base Legal Interna:

- **Estatuto:** la Cámara de Comercio cuenta con su Estatuto Institucional, el mismo que contiene normas a las que los socios, personal y el directorio deben regirse.
- **Manual:** la Institución cuenta con un Manual de Funciones, en el que se detalla cada una de las actividades y responsabilidades que debe cumplir el talento humano de la Cámara de Comercio de Latacunga.

Base Legal Externa:

- **Ley de Cámaras de Comercio:** “son reglas o normas establecidas por una autoridad superior para mandar, prohibir o regular alguna cosa.” (Dictionary, 2013)
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** “La Ley de Régimen Tributario Interno es aquella que regula la forma en la que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria.” (docst.c, 2010)
- **Ministerio de Relaciones Laborales:** “El Ministerio de Relaciones Laborales es el organismo responsable de formular, dirigir y ejecutar la política social en materia laboral, desarrollo de los recursos humanos, empleo y seguridad social, etc.” (Avilés Pino, 2012)
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social.” (IESS, 2013)

1.4.2 Ámbito de Acción

La Cámara de Comercio de Latacunga brinda sus servicios a los comerciantes de la Provincia de Cotopaxi y principalmente a los del cantón

Latacunga que no se encuentran afiliados a otras Cámaras de Comercio o no tengan interés asociativo.

1.4.3 Reseña Histórica

Cámara de Comercio de Latacunga

Fundación

“En la Monografía de León de Neptalí Zúñiga, publicada el año 1936, encontramos una descripción prolija del aspecto socioeconómico de Latacunga y la provincia, aquella información, sirve de asidero para enmarcar la investigación propia. Aquí lo que interesa: “León, es la provincia de las más limitadas industrias y la que menos salario ofrece a sus trabajadores. El capital circulante no garantiza el bienestar industrial y comercial. Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí y Sigchos, ocupan los principales lugares en el intercambio comercial.

Los días de feria traen consigo la demanda y la oferta, el trueque y el libre cambio, la circulación y el comercio, con vivas manifestaciones sociales, el transporte de la producción se efectúa por la vía férrea, la carretera nacional, los caminos de herradura y los senderos de a pie. El Oriente y el Occidente, regiones de reserva agrícola provincial, carecen absolutamente de medios de comunicación, solo Angamarca cuenta con un pedazo de carretera de 12 kilómetros. Sigchos es la población del circulante en la sección de occidente. El movimiento comercial se halla vinculado a la producción e industrialización de nuestro pueblo como a la actividad de los hombres y a la red de vialidad.”

Aquel era el ambiente ciudadano en los albores del año 1936, para entonces, algunos amigos comerciantes e industriales del medio, maduraban en sus pláticas y reuniones, la conformación de un organismo que legisle los intereses mercantiles. Con fecha 20 de agosto del citado año, el Poder Central representado por el Jefe Supremo Ingeniero Federico Páez Lemus, expidió el siguiente Decreto, con el número 51: Art. 1.- En todas las capitales de provincia y en las cabeceras de cantón cuyas posibilidades económicas lo requieran, se organizarán, de acuerdo con este Decreto, CÁMARAS DE

INDUSTRIAS, las que dictarán sus estatutos y reglamentos. Art. 2.- Para la organización de las Cámaras de Industrias y su incorporación a ellas, se considerará a quienes se dedican a la producción fabril o manufacturada de artículos destinados al comercio, de conformidad con la siguiente especificación: propietarios y representantes de fábricas establecidas en el país, de laboratorios químicos, de industrias farmacéuticas y de energía eléctrica, compañías, sociedades, cooperativas, sindicatos y talleres dedicados a la explotación de yacimientos mineros o a la producción de artículos manufacturados, etc..”

No habiendo coyuntura mejor que el anterior Decreto y siendo los comerciantes de Latacunga en su mayoría representantes de fábricas, industrias farmacéuticas o integradas en sociedades o compañías, las primeras reuniones al calor del entusiasmo generarían la formación de la Cámara de Comercio de Latacunga.

Al día siguiente de promulgado el Decreto 51, y siendo algunos comerciantes parte del ilustre Cabildo, con la buena nueva se congregaron en la casa del señor Carlos Alberto Espinosa, frente al parque Vicente León, entre ellos: Alfredo Martínez, Jorge Cadena, Jorge Baduy, Carlos Espinosa, Victor Hugo Montalvo, Agustín Torres, José Antonio Bueno y Alfonso Bustamante a quien inicialmente designaron Presidente del organismo que aquella noche del sábado 21 de agosto dieron por llamar: CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE LEÓN. Con Alfonso Bustamante Villacreces a la cabeza y la ayuda de comerciantes entusiastas, dio sus primeros pasos la nueva institución, realizando las primeras reuniones alternadamente en la casa del Sr. Carlos Espinosa y en el estudio del Dr. Luis Aníbal Vega Vega, primer Asesor Jurídico de la Cámara de Comercio.

El sábado 02 de enero por la noche, los comerciantes de Latacunga se reunieron en Asamblea Ampliada y designaron oficialmente al nuevo personal administrativo que regiría los destinos de la CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIAS DE LEÓN durante el año 1937 debiendo considerar esta directiva como la primera de la institución.” (Paredes , 1986)

1.4.4 Localización

La Cámara de Comercio de Latacunga se encuentra ubicada en:

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Cotopaxi
- **Región:** Sierra
- **Cantón:** Latacunga
- **Parroquia:** La Matriz
- **Dirección:**
 - ❖ **Oficinas:** Sánchez de Orellana 16-122 y Luis Fernando Vivero.
- **Telf.:** 032 811 048
032 801 232

La localización de la Cámara de Comercio de Latacunga en este lugar se debe a que se encuentra en la zona urbana de la ciudad de Latacunga permitiendo la facilidad de acceso a los afiliados, comerciantes y personal que brinda sus servicios en esta Institución.

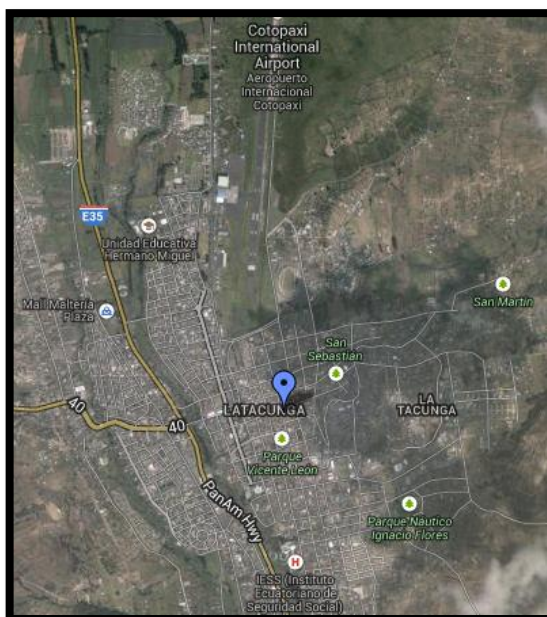
GRÁFICO N°01: Mapa de Macrolocalización



Fuente: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7b/MapaSageo-Ecuador-0.png>

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°02: Plano de Latacunga



Fuente: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7b/MapaSageo-Ecuador-0.png>

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°03: Mapa de Ubicación



Fuente: <http://www.camaracomerciolatacunga.com/index.php/contacto>

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Planificación Estratégica

1.5.1.1 Definición

“Planificación Estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.” (Goodstein, Pfeiffer, & Nolan , 2013)

“Planificación Estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras.” (Fernández, 2006)

La Planificación Estratégica tiene varias definiciones, pero todas buscan en común el mejoramiento de la situación interna y externa de las empresas permitiendo con ello su posicionamiento en el mercado en el que se desarrollan.

1.5.1.2 ¿Qué es Planificación Estratégica?

“La Planificación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planificación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

La Planificación Estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la Administración Estratégica constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de Planificación Estratégica, la tarea de la gerencia consiste en

asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre está al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear.” (Goodstein, Pfeiffer, & Nolan , 2013)

La Planificación Estratégica es una herramienta administrativa muy importante para las empresas, ya que les proporciona un adecuado direccionamiento hacia el futuro a través de la definición de la visión a largo plazo y las estrategias que ayuden a mejorar su posicionamiento en el mercado, las mismas que son planteadas en base al análisis situacional de la empresa.

1.5.1.3 ¿Por qué hacer Planificación Estratégica?

Según Goodstein la elaboración de una Planificación Estratégica es muy importante en las empresas ya que esta herramienta administrativa permite:

- “Lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.
- Que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- Incrementar la capacidad de la organización para implementar el Plan Estratégico de manera completa y oportuna.
- Desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona la organización.
- Proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- Determinar que el éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.”

Las razones del por qué se debe realizar una Planificación Estratégica en las empresas son diversas, pero la más relevante es que esto ayuda a mejorar su situación y permite la integración de todos los miembros que forman parte de la organización.

1.5.1.4 Lo que no es Planificación Estratégica

De acuerdo a Goodstein la Planificación Estratégica no es:

- “Pronosticar, implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro.
- La simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios; por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo.
- No sólo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.
- No elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.”

Es muy importante conocer el verdadero significado de Planificación Estratégica porque de no hacerlo esta importante herramienta administrativa podría fracasar al momento de aplicarla y no se lograra los resultados esperados, pero de lo contrario permitirá mejorar el desempeño y administración de una empresa; es por ello que con la presente Planificación se ayudará a la Cámara de Comercio de Latacunga a direccionarse hacia la visión institucional.

1.5.1.5 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica

Los pasos que se deben seguir para la elaboración de una Planificación Estratégica son:

1. Diagnóstico
2. Identificar los Principios Corporativos actuales de la empresa.
3. Realizar el Diagnóstico Estratégico a través del Análisis DOFA, para conocer dónde estamos hoy.
4. Elaborar el Direccionamiento Estratégico planteando la misión, estándares, visión y objetivos estratégicos, para determinar dónde queremos estar.

5. Ejecutar la Proyección Estratégica mediante el diseño de Áreas Estratégicas y Proyectos Estratégicos, es decir, cómo lo vamos a lograr.
6. Efectuar el Plan Operativo estableciendo estrategias y planes de acción, que constituyen las tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.
7. Evaluación Estratégica a través de los índices de gestión con el objetivo de conocer cuál es el nivel de desempeño organizacional y cuáles son los logros del proceso.

1.5.2 Balanced Scorecard

1.5.2.1 Antecedentes del Balanced Scorecard

“Los orígenes del Cuadro de mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando la red global de firmas de servicios profesionales “KPMG”, patrocinó un estudio sobre empresas denominado “la medición de resultados en la empresa del futuro”, motivado por la creencia de que los enfoques existentes que dependían de las valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas mediciones obstaculizan la capacidad y la habilidad de las organizaciones, en su proceso de creación de valor. Este estudio liderado por David Norton y con el asesoramiento académico de Robert Kaplan, dio pie a la realización de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, que pusieron de manifiesto la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazo, entre medidas financieras y no financieras y, entre perspectivas externas e internas. Posteriormente en 1993, se identificó la oportunidad de hacer evolucionar el CMI desde el sistema de mediciones que era, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales pusieron de manifiesto, que el CMI no solo se utilizaba para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla.” (Amo, 2011)

1.5.2.2 Definición

“Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, medibles y relacionados entre sí. Facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentre estratégicamente alineados.

De una forma más sencilla se define como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor.” (Amo, 2011)

Según Kaplan & Norton definen al Cuadro de Mando Integral como:

- “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.
- El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.
- Utilizando el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control.
- El cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.”

La utilización del Balanced Scorecard permite determinar de forma eficiente las acciones que ayuden al cumplimiento de las estrategias planteadas para cada una de las perspectivas, logrando con ello mejorar el desempeño de la empresa.

1.5.2.3 Beneficios

De acuerdo a Kaplan & Norton el Cuadro de Mando Integral ofrece los siguientes beneficios:

- “Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo

tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.
- Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.
- Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.”

El Balanced Scorecard permite que las empresas puedan mejorar su desempeño tanto a nivel interno como externo y con ello el logro de sus objetivos y metas propuestos, lo que les ayudará a enfrentarse al entorno competitivo en el que se desenvuelven.

1.5.2.4 Las Cuatro Perspectivas de la Estrategia

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Las perspectivas financieras

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y la ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la

rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva del proceso interno de Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados) junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.” (Kaplan & Norton, 2009).

1.5.2.5 Las 3'M (Medidas, Metas Y Medios)

- **Medidas:** o indicadores, también llamados KPI (Key Performance Indicators-Indicadores Clave de Desempeño), es la forma como vamos a medir los objetivos, deben ser lo más cuantitativo o numérico posible, consistentes con la estrategia, se puede establecer uno o varios indicadores y deben ayudar a la medición del desempeño y el control de la gestión.
- **Metas:** “Las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización.” (Francés, 2006)
- **Medios:** iniciativas o acciones que se necesitan para cumplir las metas.

La planificación estratégica y el Balance Scorecard son herramientas que ayudan a que las empresas puedan establecer planes de acción, los mismos que permitirán el logro de sus objetivos y metas; así también sirven como guía para realizar cambios que ayuden a alcanzar el éxito competitivo y los medios necesarios para su logro una vez que se haya realizado un autoexamen.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permitirá establecer el FODA de la Cámara de Comercio de Latacunga (CCL), a través del análisis del ambiente externo e interno de la Institución y con ello se definirán las estrategias que se debe seguir para su mejoramiento y el cumplimiento de la visión.

2.1 Ambiente Externo

2.1.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1.1 Análisis Pest

El análisis PEST (Político-Legal, Económico, Social y Tecnológico) ayuda a conocer el ambiente en el que se desenvuelve la Cámara de Comercio de Latacunga, estas variables macro-ambientales permiten identificar las oportunidades las mismas que serán aprovechadas y las amenazas a las que se les establecerá estrategias defensivas para controlarlas.

2.1.1.1.1 Ámbito Político-Legal

Toda empresa e institución que desarrolle algún tipo de actividad en nuestro país está sujeta a leyes, disposiciones y acontecimientos políticos, que le generan un impacto positivo o negativo.

Las Cámaras de Comercio para un adecuado funcionamiento deben regirse a la siguientes Leyes y Organismos:

❖ **La Ley de Cámaras de Comercio**

Documento que contiene la normativa para un adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades de estas Instituciones.

A continuación se da a conocer el impacto del ambiente Político-Legal en la Cámara de Comercio de Latacunga.

➤ **Acontecimiento Político-Legal**

Inconstitucionalidad de disposiciones que exigen afiliarse a Colegios Profesionales y Cámaras de la Producción.

Según la Resolución No. 0038-2007-TC del Tribunal Constitucional: se declarará la inconstitucionalidad por razones de fondo a los siguientes artículos: 4, 8, 9, 10, 12,13, 15, 16, 17, 27, 28, 29 y 48 de la Ley de Cámaras de Comercio, en su parte que dice: “están obligados a afiliarse a la respectiva Cámara de Comercio.

Ante la demanda realizada por el Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado, el 29 de Abril del 2008 en la ciudad de Quito el Pleno del Tribunal Constitucional declaró la inconstitucionalidad por razones de fondo con respecto a la normativa existente en la legislación ecuatoriana en esos momentos, la misma que hacía relación a la “exigencia de asociarse” a los diferentes organismos gremiales existentes en nuestro país, por lo que las personas naturales y jurídicas desde ese momento ya no estaban obligadas a pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales para poder desempeñar sus actividades productivas, profesionales o de subsistencia; ante esta nueva disposición en la Cámara de Comercio de Latacunga se puede evidenciar los resultados de la reforma a la Ley de Cámaras de Comercio, pues existe el desinterés por parte de los comerciantes, profesionales y empresas de formar parte de esta Institución.

❖ **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)**

La Cámara de Comercio de Latacunga y todas las empresas que desarrollen sus actividades en nuestro país tienen la obligación de afiliar a su personal desde el primer día de labor al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con el fin de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio.

El personal de la Cámara de Comercio de Latacunga se encuentra afiliado a al IESS con el fin de garantizar su bienestar, la Institución se encarga del pago mensual de las aportaciones (12,15%) y de los fondos de reserva (8,33%) dentro de los primeros quince días del mes siguiente al que corresponda.

➤ **Servicio de Rentas Internas**

De acuerdo a las leyes establecidas en el Ecuador las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien una actividad económica están

obligadas a registrarse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) por una sola vez.

La Cámara de Comercio cuenta con su RUC 0590060011001, el que le permite realizar legalmente sus actividades económicas y cumplir con sus obligaciones tributarias como son: las declaraciones, mismas que se las realiza mensualmente; con ello se da cumplimiento a lo establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

2.1.1.1.2 Ámbito Económico

El ámbito económico abarca a: tasas de interés, inflación, canasta familiar básica, desempleo, entre otras, estos importantes indicadores afectan o favorecen a las empresas y no se los pueden controlar, ya que son influencias externas que intervienen en una entidad.

A continuación se analizarán los diferentes factores económicos que afectan de manera directa a la Cámara de Comercio de Latacunga:

➤ TASAS DE INTERÉS

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.” (BCE, 2013)

Existen dos tipos de tasas de interés:

- **Tasa Pasiva**

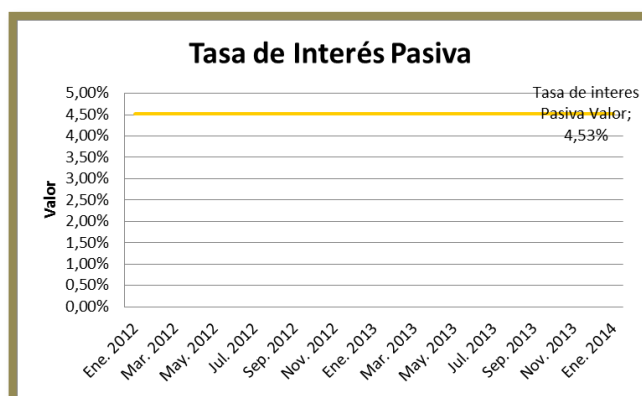
La tasa pasiva o de captación, es la que los intermediarios financieros pagan a los oferentes de recursos por el dinero captado.

TABLA N°01: Tasa de Interés Pasiva

2014		2013		2012	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31	4.53 %	Enero-31	4.53 %	Enero-31	4.53 %
		Febrero-28	4.53 %	Febrero-28	4.53 %
		Marzo-31	4.53 %	Marzo-31	4.53 %
		Abril-30	4.53 %	Abril-30	4.53 %
		Mayo-31	4.53 %	Mayo-31	4.53 %
		Junio-30	4.53 %	Junio-30	4.53 %
		Julio-31	4.53 %	Julio-31	4.53 %
		Agosto-30	4.53 %	Agosto-30	4.53 %
		Septiembre-30	4.53 %	Septiembre-30	4.53 %
		Octubre-31	4.53 %	Octubre-31	4.53 %
		Noviembre-30	4.53 %	Noviembre-30	4.53 %
		Diciembre-31	4.53 %	Diciembre-31	4.53 %

Fuente: BCE (Publicación Febrero/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°04: Tasa de Interés Pasiva**GRÁFICO N°04: Tasa de Interés Pasiva**

Fuente: BCE (Publicación Febrero /2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Según los datos de la tabla N° 01, la tasa pasiva en los dos últimos años no ha tenido variaciones, de Enero del 2012-2014 se ha mantenido en un 4.53%, con lo que se llega a la conclusión de que invertir en las instituciones financieras actualmente no representan una gran inversión a consecuencia de la baja tasa de interés que se recibe.

La Cámara de Comercio de Latacunga no realiza ninguna inversión bancaria, debido a que todos los ingresos que se perciben son destinados a

la prestación de servicios, ejecución de proyectos para los socios y pagos administrativos.

- **Tasa Activa**

La tasa activa o de colocación, es el porcentaje que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

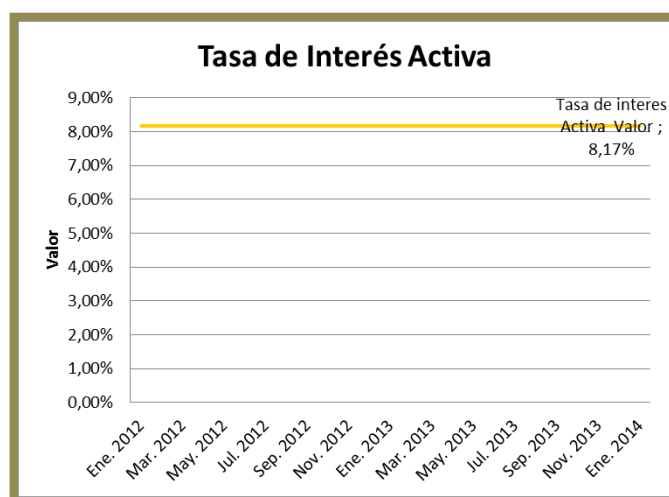
TABLA N°02: Tasa de Interés Activa

2014		2013		2012	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31	8.17 %	Enero-31	8.17 %	Enero-31	8.17 %
		Febrero-28	8.17 %	Febrero-28	8.17 %
		Marzo-31	8.17 %	Marzo-31	8.17 %
		Abril-30	8.17 %	Abril-30	8.17 %
		Mayo-31	8.17 %	Mayo-31	8.17 %
		Junio-30	8.17 %	Junio-30	8.17 %
		Julio-31	8.17 %	Julio-31	8.17 %
		Agosto-30	8.17 %	Agosto-30	8.17 %
		Septiembre-30	8.17 %	Septiembre-30	8.17 %
		Octubre-31	8.17 %	Octubre-31	8.17 %
		Noviembre-30	8.17 %	Noviembre-30	8.17 %
		Diciembre-31	8.17 %	Diciembre-31	8.17 %

Fuente: BCE (Publicación Febrero /2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°05: Tasa de Interés Activa



Fuente: BCE (Publicación Febrero /2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Los datos que nos proporciona la tabla N° 02, da a conocer que la tasa activa en los dos últimos años se ha mantenido estable en 8.17% durante el periodo de Enero del 2012-2014. Este indicador es muy

importante porque permite o limita el accesos a un crédito, en base a ello se determina la estructura de financiamiento con la que puede contar una empresa.

La Cámara de Comercio no realiza créditos en las instituciones financieras, ya que se maneja con fondos propios para la ejecución de sus actividades, sin embargo, la estabilidad y la disminución de la tasa activa puede constituir en una oportunidad para la Institución, ya que podría acceder a un crédito que le ayude o permita la ejecución de un proyecto considerable.

- **INFLACIÓN**

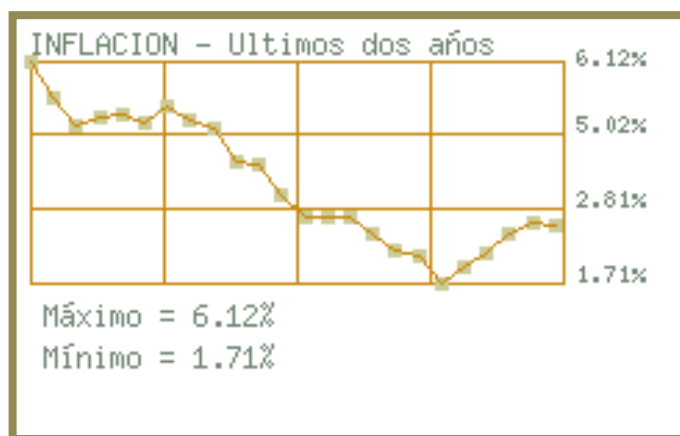
La inflación es un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

TABLA N°03: Inflación

2014		2013		2012	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Enero-31	2.92%	Enero-31	4.10%	Enero-31	4.76%
		Febrero-28	3.48%	Febrero-28	5.20%
		Marzo-31	3.01%	Marzo-31	6.12%
		Abril-30	3.03%	Abril-30	5.42%
		Mayo-31	3.01%	Mayo-31	4.85%
		Junio-30	2.68 %	Junio-30	5.00%
		Julio-31	2.39 %	Julio-31	5.09%
		Agosto-30	2.27 %	Agosto-30	4.88%
		Septiembre-30	1.71 %	Septiembre-30	5.22%
		Octubre-31	2.04 %	Octubre-31	4.94%
		Noviembre-30	2.30 %	Noviembre-30	4.77%
		Diciembre-31	2.70 %	Diciembre-31	4.16%

Fuente: BCE (Publicación Febrero /2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°06: Inflación

Fuente: BCE (Publicación Febrero /2013)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: En los datos que nos proporciona la tabla N° 03, se puede observar que la inflación en los dos últimos años ha tenido variaciones constantes, llegando en el mes de Enero del 2014 a 2.92% un valor superior al de los anteriores meses.

Una inflación baja permitirá a la Cámara de Comercio de Latacunga adquirir productos a precios estables para la ejecución de proyectos o la prestación de servicios a sus socios.

- **CANASTA FAMILIAR BÁSICA**

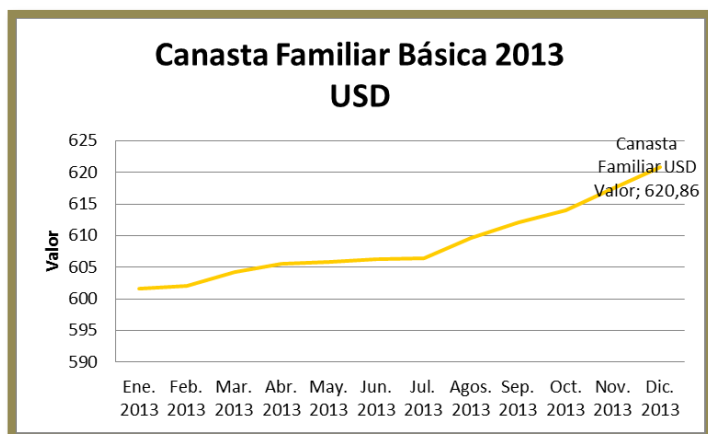
La canasta familiar básica es elaborada para satisfacer las necesidades de alimentos y bebidas de la población, está conformada por un conjunto de 75 productos los que sirven para monitorear la subida de sus precios y para relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo.

TABLA N°04: Canasta Familiar Básica

Fecha	Valor \$
Ene. 2013	601,61
Feb. 2013	602,07
Mar. 2013	604,25
Abr. 2013	605,52
May. 2013	605,92
Jun. 2013	606,29
Jul. 2013	606,48
Agos. 2013	609,57
Sep. 2013	612,05
Oct. 2013	614,01
Nov. 2013	617,54
Dic. 2013	620,86

Fuente: INEC (Publicación Diciembre /2013)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°07: Canasta Familiar Básica

Fuente: INEC (Publicación Diciembre /2013)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Como podemos observar en la tabla N° 04, la canasta básica familiar en el mes de Diciembre del 2013 fue de \$620,86, en nuestra economía la canasta familiar es muy elevada en comparación con el salario básico unificado lo que limita a los consumidores a adquirir bienes y servicios por no tener suficiente capital.

- **SALARIO BÁSICO UNIFICADO**

De acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales el salario básico unificado es de \$340,00 para el año 2014, existiendo un incremento de

\$22,00 que corresponde a un 6.91% con respecto al del año anterior que era de \$318,00. Aun con el aumento realizado en el salario no se logra cubrir el valor de la canasta básica familiar en su totalidad, con los \$240,00 tan solo se puede acceder a un 54,76% de la canasta básica.

El sueldo del personal de la Cámara de Comercio de Latacunga se basa en lo estipulado por el Ministerio de Relaciones Laborales, es decir perciben los \$340,00, cabe recalcar que la señora Contadora y Directora Ejecutiva perciben un ingreso mayor, a los señores Recaudadores se les adiciona a su sueldo un valor por comisiones y viáticos y al Asistente de Servicios el valor por las horas extras que genere.

- **DESEMPLEO**

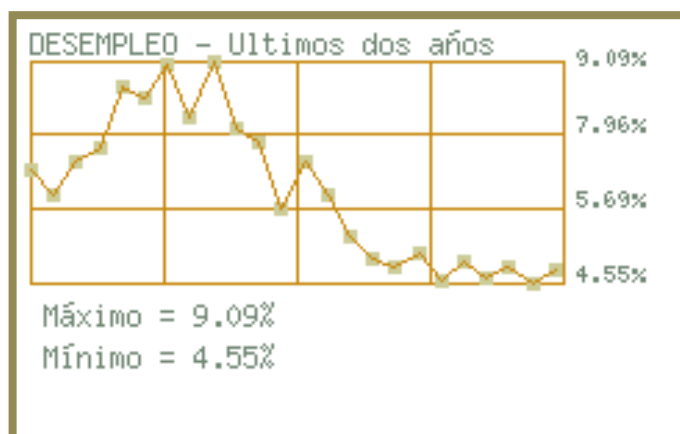
“Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.” (Auil, 2008)

TABLA N°05: Desempleo Nacional

2013		2012		2011	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Marzo-31	4.64%	Marzo-31	4.88%	Marzo-31	7.04%
Junio-30	4.89%	Junio-30	5.19%	Junio-30	6.36%
Septiembre-30	4.55%	Septiembre-30	4.60%	Septiembre-30	5.52%
Diciembre-31	4.86%	Diciembre-31	5.00%	Diciembre-31	5.07%

Fuente: BCE (Publicación Diciembre /2013)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRAFÍCO N°08: Desempleo Nacional

Fuente: BCE (Publicación Enero /2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: En los datos que nos proporciona la tabla N° 05, se puede observar que el desempleo se encuentra en constante variación, actualmente el desempleo hasta el mes de diciembre del 2013 fue de 4.86% que es superior al mes de septiembre 4.55%.

En el Ecuador aún existen personas que se encuentran desempleadas como se puede observar en los datos anteriores, ellas así como lo han hecho otras pueden salir de esta situación formando negocios o microempresas que les ayude a subsistir y mejorar su economía, con ello existirá un incremento de empresas, este hecho constituye una oportunidad para la Cámara de Comercio, ya que puede captar a nuevos socios a través de los servicios que ofrece y brindándoles la ayuda necesaria para que puedan ampliar su negocio.

2.1.1.1.3 Ámbito Socio-Cultural

El análisis de la cultura, valores y actitudes de una población es importante, ya que esto permitirá saber qué tipo de productos se les debe ofrecer.

Las empresas del cantón Latacunga son parte importante para la Cámara de Comercio de Latacunga, es por ello que se debe conocer su cultura para poder ofrecerles servicios que satisfagan sus expectativas.

Las personas son seres sociables que viven y se desarrollan en sociedad, es esto lo que impulsa a los seres humanos a asociarse a diferentes gremios, instituciones y asociaciones con el fin de alcanzar objetivos propios y en común.

En el cantón Latacunga podemos encontrar: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, que buscan continuamente su crecimiento en el mercado y contribuir con el desarrollo productivo y comercial del cantón; es por ello que la Cámara de Comercio de Latacunga es una organización eficiente de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas asociadas a la entidad que se dedican de manera general a las actividades comerciales y de manera particular a la transacción e intercambio de bienes y servicios, a través de convenios empresariales, académicos y culturales para la divulgación, promoción, intercambio y su desarrollo, contribuyendo con ello al desarrollo del sector empresarial y el fortalecimiento del sector productivo del cantón Latacunga y la provincia.

2.1.1.1.4 Ámbito Tecnológico

Al hablar de tecnología se hace referencia a los equipos, herramientas, maquinaria o software que permite que una empresa desempeñe de mejor manera sus actividades.

La tecnología en los últimos años ha desempeñado un papel muy importante en las empresas, gracias a este recurso se vuelven más productivas y por ende competitivas dentro del mercado cambiante en el que nos desenvolvemos y que busca cada vez productos y servicios de mejor calidad que satisfagan sus necesidades.

La Cámara de Comercio de Latacunga con el propósito de satisfacer las necesidades de sus socios ha ido implementando nuevos equipos de cómputo para mejorar el servicio de centro de cómputo con internet banda ancha.

La tecnología está creciendo de manera acelerada en el mundo es por ello que las Institución debe someterse a constantes cambios para que logre

ser más eficientes en los diferentes servicios que brinda y procesos que realizan ya que esto les ayuda a lograr una ventaja competitiva.

2.1.1.2 Análisis de Otras Variables

Dentro del análisis del macroentorno se encuentran otras variables que son importantes tener en cuenta y que generan cambios en el ambiente organizacional, las cuales se detallan a continuación:

2.1.1.2.1 Demográficas

“Es el estudio interdisciplinario de las poblaciones humanas. La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo.” (GestioPolis, 2012)

Según los datos generados por el INEC para marzo de 2014 la población de la República del Ecuador es de 15.702.675 personas, de acuerdo al último censo poblacional (2010) el crecimiento es de 2.5 millones cada 10 años.

La actividad económica en la provincia de Cotopaxi es generada por los diferentes sectores económicos, como a continuación se detallan:

TABLA N°06: Empresas de la Provincia de Cotopaxi por Sector y Tamaño

CANTONES	SECTORES ECONÓMICOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA					Total
		Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	
LATACUNGA	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1066	83	18	17	5	1189
	Explotación de Minas y Canteras	25	2	-	-	-	27
	Industrias Manufactureras	883	63	5	8	4	963
	Comercio	4036	335	39	26	7	4443
	Servicios	4352	282	30	11	13	4688
	Total	10362	765	92	62	29	11310
LA MANÁ	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1405	54	3	2	-	1464
	Explotación de Minas y Canteras	50	-	-	-	-	50
	Industrias Manufactureras	145	4	-	-	-	149
	Comercio	1352	52	7	3	1	1415
	Servicios	979	22	2	2	1	1006
	Total	3931	132	12	7	2	4084
PANGUA	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	815	5	-	-	-	820
	Industrias Manufactureras	57	-	1	-	-	58
	Comercio	593	9	-	-	-	602
	Servicios	137	11	-	1	-	149
	Total	1602	25	1	1	-	1629
PUJILÍ	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2811	6	1	2	-	2820
	Explotación de Minas y Canteras	4	-	-	-	-	4
	Industrias Manufactureras	147	1	-	-	-	148
	Comercio	538	25	2	1	-	566
	Servicios	740	33	8	1	1	783
	Total	4240	65	11	4	1	4321
SALCEDO	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	620	22	4	2	2	650
	Explotación de Minas y Canteras	5	1	-	-	-	6
	Industrias Manufactureras	162	14	-	1	1	178
	Comercio	813	86	13	2	-	914
	Servicios	1083	47	2	2	1	1135
	Total	2683	170	19	7	4	2883
SAQUISILÍ	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	399	4	-	-	-	403
	Industrias Manufactureras	42	2	1	-	-	45
	Comercio	351	21	2	1	-	375
	Servicios	364	8	2	2	-	376
	Total	1156	35	5	3	-	1199
SIGCHOS	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	803	-	-	-	-	803
	Industrias Manufactureras	48	-	-	-	-	48
	Comercio	155	5	-	-	-	160
	Servicios	208	14	-	1	-	223
	Total	1214	19	-	1	-	1234
TOTAL		25188	1211	140	85	36	26660

Fuente: INEC (Publicación Marzo/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Como se puede observar en la tabla anterior el cantón Latacunga cuenta con un gran número de microempresas (10362) las mismas que se dedican a diferentes actividades económicas, siendo las de mayor relevancia las que se dedican al comercio (4036) y a la prestación de servicios (4352), esto constituye una oportunidad, ya que, la Cámara de Comercio puede captar afiliados.

La mayoría de las empresas establecidas en el cantón La Maná se dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (1405); seguido de las que se dedican al comercio (1352) y son microempresas.

De acuerdo al Cuadro N° 2.6 en el cantón Pangua hay 815 microempresas las mismas que se dedican a la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

El sector económico que predomina en el cantón Pujilí es la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca los mismos que pertenecen a la microempresa (2811).

La actividad económica del cantón Salcedo es impulsada gracias a las microempresas que se dedican a la prestación de servicios (1083) y al comercio (813).

Las microempresas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca son las que sobresalen en el cantón Saquisilí (399) y Sigchos (803).

Las empresas que se encuentran establecidas en la provincia de Cotopaxi son en su mayoría microempresas lo que constituye una oportunidad para la Cámara de Comercio de Latacunga, ya que estos son los clientes potenciales y podrían llegar a formar parte de la Institución.

2.1.1.2.2 Geográficas

La Cámara de Comercio se puede decir que está ubicada en el cantón Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi, lugar en donde se encuentra la mayor parte de la población (170.489 habitantes) y la actividad económica (49,90%) dentro de la provincia.

La ubicación de la Institución se la debe considerar como una oportunidad la misma que debe ser aprovechada, ya que esto le permite llegar con mayor facilidad hacia las personas naturales y jurídicas que se

dedican a actividades comerciales o a la transacción e intercambio de bienes y servicios del cantón Latacunga, en donde se encuentra casi el cincuenta por ciento de la actividad económica de la provincia de Cotopaxi y los alrededores a ella, que no cuentan con una Cámara de Comercio.

La Cámara de Comercio de Latacunga por estar ubicada en la zona centro de la provincia de Cotopaxi y el país permite tener ventaja sobre sus competidores, ya que, sus servicios podrían abarcar a todos los cantones de la provincia de Cotopaxi.

2.1.2 Análisis del sector

Consiste en identificar aquellos factores que están vinculados con el sector en que la Cámara de Comercio de Latacunga se desenvuelve, a través del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.1.2.1 Análisis de la Competencia Actual

“Desde la perspectiva del consumidor obviamente se incluye en la noción de competencia actual aquel grupo de oferentes que operan en la misma industria, pero también aquellos otros fabricantes que comercializan productos sustitutivos.” (Manuera & Rodríguez , 2007)

La competencia actual de la Cámara de Comercio de Latacunga son todas las Cámaras de Comercio con las que compite tanto a nivel nacional y provincial.

En el cantón Latacunga en donde se encuentra ubicada la Cámara de Comercio, no existe otra Institución que se dedique a la prestación de servicios similares o iguales a la que esta da, lo que le hace diferente de las demás.

Las Instituciones que son competencia para la Cámara de Comercio de Latacunga a nivel nacional cuentan con nuevos servicios y beneficios por lo que se han convertido en la principal competencia de esta Institución.

Algunos de los servicios y beneficios que ofrecen los competidores son:

- Información Comercial
- Capacitaciones
- Tramitación y asesoramiento

- Red de Descuentos Socio a Socio
- Tramites en Organismos Públicos y Privados
- Plan de Seguridad
- Boletines Especializados de oportunidades comerciales
- Revista Comercio
- Manual de Servicios
- Salud y Seguridad Ocupacional
- Tu Negocio Online
- Plan Salud
- Promoción al Socio
- Alquiler de Auditorios e Instalaciones

A continuación se detallan los competidores nacionales y de la provincia de Cotopaxi que ofrecen servicios afines.

2.1.2.1.1 Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Nacional

CUADRO N°01: Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Nacional

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
Cámara de Comercio de Cuenca	Azuay/Cuenca/Av. Federico Malo 1-90 y 12 De Abril.	Actividades de Cámaras de Comercio, Gremios y Organizaciones similares.
Cámara de Comercio de Guaranda	Bolívar/Guaranda/Manuela Cañizares 206 y Coronel García.	Actividades de Cámaras de comercio.
Cámara de Comercio e Industrias de Azogues	Cañar/Azogues/Av. 24 de Mayo S/N y Azuay.	Actividades de Cámaras de comercio.
Cámara de Comercio de la Troncal	Cañar/La Troncal/Héroes de Verdeloma S/N y Segunda Sur.	Actividades realizadas en beneficio de los socios.
Cámara De Comercio del Cantón Biblian	Cañar/Biblian/Velasco Ibarra S/N y Av. Alberto Ochoa.	Actividades realizadas en beneficio de los socios.
Cámara de Comercio del Cantón Cañar	Cañar/Cañar/Sucre S/N y 9 De Octubre.	Actividades realizadas en beneficio de los asociados.
Cámara de Comercio de Tulcán	Carchi/Tulcán/Av. Manabí S/N y Guayaquil.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio de Riobamba	Chimborazo/Riobamba/ Primera Constituyente 25-32 y España	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio del Cantón Naranjal	Guayas/Naranjal/Hipólito González S/N y Gramolotal.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio de Naranjito	Guayas/Naranjito/Guayaquil S/N y Pichincha y 10 De Agosto.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio de Milagro	Guayas/Milagro/García Moreno 217 y Chile.	Actividades de Asociaciones Gremiales.
Cámara de Comercio de Quinde	Esmeraldas/Quinde/Cipriano Quiñonez S/N y 3 De Julio.	Actividades de Asociaciones Gremiales.
Cámara de Comercio de Guayaquil	Guayas/Guayaquil/Av. Francisco de Orellana S/N y Av. Miguel Hilario Alcívar.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio Internacional	Guayas/Guayaquil / Junín 105 y Malecón.	Actividades realizadas por Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio Península de Santa Elena	Santa Elena/La Libertad/Av. Quinta S/N y Calle 22 y Calle 23.	Actividades realizadas por Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio del Triunfo	Guayas/El Triunfo/Av. 9 de Octubre S/N y Asaad Bucaram.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio de Machala	El Oro/ Machala/Buenavista 2603 y Rocafuerte.	Actividades de Cámaras de Comercio Gremios y Organizaciones similares.
Cámara de Comercio de Zaruma	El Oro/Zaruma/Alonso de Mercadillo S/N.	Actividades realizadas por Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio de Pasaje	El Oro/Pasaje/Ochoa León S/N y Rocafuerte y Sucre.	Actividades de Cámara de Comercio.
Cámara de Comercio de Piñas	El Oro/Piñas/Sucre S/N y Gonzales Suarez.	Actividades de Cámara de Comercio.
Cámara de Comercio de Santa Rosa	El Oro/Santa Rosa/El Oro S/N y Colon y Cuenca.	Actividades de Cámara de Comercio.
Cámara de Comercio de Huaquillas	El Oro/Huaquillas/10 de Agosto S/N y Primero de Mayo.	Actividades de Cámara de Comercio.
Cámara de Comercio de Portovelo	El Oro/Portovelo/Mercado Central 9.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara De Comercio De Esmeraldas	Esmeraldas/Esmeraldas/Bolívar S/N y Ricaurte.	Actividades de Asociación Gremial para dar a conocer sus opiniones en defensa de los intereses de sus asociados.

Fuente: Base de datos SRI (Enero/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.1.2.1.2 Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Provincial

A continuación se detallan las Instituciones que constituyen la competencia actual de la Cámara de Comercio de Latacunga:

CUADRO N°02: Competencia Actual de la Cámara de Comercio de Latacunga a Nivel Provincial

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
Cámara de Comercio del Cantón La Mana	Cotopaxi/La Mana/Vía a Quevedo S/N.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara Artesanal De Cotopaxi CADEC	Latacunga- La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Cámara de Industriales de Cotopaxi	Latacunga- Ignacio Flores (Parque Flores)	Actividades de Cámaras de Comercio, Gremios y Organizaciones similares.
Asociación de Cámaras de la Producción de Cotopaxi	Latacunga- La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Cámara Provincial de Turismo de Cotopaxi	Latacunga- La Matriz	Actividades de fomento del turismo, hotelería y restaurantes.

Fuente: Base de datos SRI (Enero/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.1.2.2 Análisis de la Competencia Potencial

Dentro de la competencia potencial de la Cámara de comercio de Latacunga se hará referencia a los competidores extranjeros que brindan sus servicios en nuestro país.

A continuación se detallan las principales Instituciones que constituyen competencia potencial para la Cámara de Comercio:

CUADRO N°03: Competencia Potencial de la Cámara de Comercio de Latacunga

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana	Azuay/Cuenca/Av. Florencia Astudillo S-N y Alfonso Cordero	Actividades de Cámaras de Comercio, Gremios y Organizaciones similares.
Cámara de Comercio Ecuatoriano-China	Guayas/Guayaquil/Av. Luis Orrantia S/N y Av. Nahim Isaías.	Actividades de apoyo a Sectores Productivos y de Comercio.
Cámara de Comercio Ecuatoriana Chilena	Guayas/Guayaquil/Costanera B-224 y Jiguas - Llanes	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana Británica de Guayaquil	Guayas/ Guayaquil / Malecón Simón Bolívar 905 y Junín.	Actividades de Asociaciones para promoción de una causa o cuestión pública, mediante campañas de educación del público.
Cámara de Comercio Ecuatoriano-Canadiense de Guayaquil	Guayas/Guayaquil/Av. Francisco De Orellana 100.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara de Comercio Ecuatoriano Brasileña de Guayaquil	Guayas/Guayaquil/Av. 9 De Octubre S/N y Los Ríos.	Actividades de Cámaras de Comercio.
Cámara Oficial Española de Comercio, Industria, Navegación y Bellas Artes de la República del Ecuador.	Guayas/Guayaquil/Circunvalación Sur 118 y Única - Víctor Emilio Estrada.	Actividades de Cámaras de Comercio y Gremios.
Cámara Ecuatoriano Americana de Comercio Guayaquil	Guayas/Guayaquil/S/N.	Actividades de Cámaras de Comercio, Gremios y Organizaciones Similares.

Fuente: Base de datos SRI (Enero/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.1.2.3 Análisis de Servicios Sustitutos

La competencia potencial son todas aquellas Instituciones, Organizaciones y Gremios a las cuales las personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades comerciales pueden acceder y que brindan servicios similares a los que ofrece la Cámara de Comercio de Latacunga.

CUADRO N°04: Colegios Profesionales, Gremios y Asociaciones en el Cantón Latacunga

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
Centro Agrícola Cantonal de Latacunga	Latacunga-Ignacio Flores (Parque Flores)	Organización y dirección de todo tipo de eventos deportivos al aire libre o bajo techo, incluye clubes deportivos: fútbol, bolos, natación, golf, boxeo, lucha, gimnasia, levantamiento de pesas, atletismo, voley-ball, etc.
Sociedad Juventud Obrera de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Asociación Interprofesional de Artesanos y Operarios de Adornos para el Hogar	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio Provincial de Contadores de Cotopaxi	Latacunga-Eloy Alfaro (San Felipe)	Establecimiento y fiscalización del cumplimiento de las normas profesionales.
Gremio de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos de la Provincia de Cotopaxi	Latacunga-Ignacio Flores (Parque Flores)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio de Veterinarios de Cotopaxi	Latacunga-Eloy Alfaro (San Felipe)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Gremio de Maestros Panaderos y Afines de Cotopaxi	Latacunga-Juan Montalvo (San Sebastián)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio de Médicos de Cotopaxi	Latacunga-Ignacio Flores (Parque Flores)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio de Arquitectos del Ecuador Provincial de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio de Ingenieros Civiles de Cotopaxi	Latacunga-Ignacio Flores (Parque Flores)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Gremio de Maestros de Taller Mecánicos y Afines de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y defensa de los intereses de sus asociados.

CONTINUA 

Gremio de Maestros Artesanos en Electrónica Aplicada y Afines de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio de Enfermeras/os de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Gremio de Maestros Sastres y Modistas Unión y Progreso	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Asociación Interprofesional de Maestros y Operarios Relojeros y Orfebres de la Provincia de Cotopaxi	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Colegio Odontológico de Cotopaxi	Latacunga-Ignacio Flores (Parque Flores)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Gremio de Maestros Zapateros de la Ciudad de Latacunga	Latacunga-La Matriz	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Gremio de Maestras Profesionales de Belleza y Conexos	Latacunga-Eloy Alfaro (San Felipe)	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente	Latacunga-La Matriz	Venta al por mayor de productos veterinarios.
Asociación de Emprendedores de Cotopaxi	Latacunga-Toacaso	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y tomar medidas para la reivindicación y defensa de los intereses de sus asociados.
Asociación de Avicultores de Cotopaxi	Latacunga-San Buenaventura	Actividades de asociaciones gremiales para dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y defensa de los intereses de sus asociados.

Fuente: Base de datos SRI (Enero/2014)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.1.2.4 Análisis De Proveedores-Poder de Negociación

A continuación se presenta en el cuadro a los principales proveedores de la Cámara de Comercio de Latacunga, los cuales son:

CUADRO N°05: Proveedores de la Cámara de Comercio de Latacunga

PROVEEDORES	PRODUCTOS/MATERIA PRIMA	CIUDAD
ART DENTAL	Atención Odontológica	Latacunga
JOMA DISTRIBUIDORA	Suministros de limpieza Institucionales	Latacunga
ADSSOFTWARE CIA LTDA.	Instalación de sistemas operativos.	Latacunga
TECNI COMPUT	Venta y reparación de computadoras	Latacunga
ASERRADERO Y FERRETERIA NELLY	Materiales para la construcción.	Latacunga
FUNDEL	Centro de capacitaciones	Latacunga
SERVIFACIL ASESORES	Servicios integrales en asesoramiento empresarial	Latacunga
COMERCIAL MOVA	Productos de consumo	Latacunga
DIARIO LA HORA	Ejemplares y servicios publicitarios.	Latacunga
TV COLOR	Servicios publicitarios	Latacunga
IMPRENTA ANDRADE	Suministros de oficina	Latacunga

Fuente: Cámara de Comercio de Latacunga

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

La Cámara de Comercio de Latacunga cuenta con un portafolio amplio de proveedores de productos y servicios esenciales para su funcionamiento, esto constituye una oportunidad, ya que, mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas lo que hace que ellos cedan un poco el precio de sus bienes lo cual es favorable para la Institución.

2.1.2.5 Análisis de Clientes-Poder de Negociación

En el cantón Latacunga existen 11310 empresas en los diferentes sectores y tamaños, sin embargo, tan solo 674 que corresponde al 5,95% se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Latacunga, la Institución cuenta con un gran número de clientes potenciales en el cantón y la provincia que podrían formar parte de la misma.

Los clientes de la Cámara de Comercio de Latacunga son los socios que se encuentran afiliados a la misma (674), el no contar con un considerable portafolio de clientes puede generar que: la estabilidad de la empresa en el sector sea vulnerable, que los socios exijan de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad y que ellos fijen el precio de los servicios que ofrece la Institución.

2.1.2.3 Análisis de la Situación del Sector

Ecuador se ha visto últimamente inmerso en un sin número de cambios debido a la rectificación, aprobación e implementación de leyes; entre ellas y la que más compete con respecto a la Cámara de Comercio de Latacunga es la corrección que se realizó a la Ley de Cámaras de Comercio en el año 2008 por razones de fondo expuestas por el Señor presidente Constitucional de la República: “Rafael Correa Delgado, en su calidad de Presidente Constitucional de la República, y fundamentado en los artículos 276 numeral 1 y 277 numeral 1 de la Constitución Política, comparece con demanda de inconstitucionalidad respecto a la normativa existente en la legislación ecuatoriana que las invoca y transcribe textualmente, misma que hace relación a la “exigencia de asociarse” por parte de los organismos gremiales”, la misma que fue aprobada y puesta en vigencia desde esa fecha.

Con la vigencia de esta nueva Ley fue y es muy notable el desinterés por parte de las personas naturales y jurídicas que se dedican a actividades comerciales o a la transacción e intercambio de bienes y servicios a formar parte de una Cámara de Comercio o un gremio en nuestro país.

En la Cámara de Comercio de Latacunga se puede evidenciar que el número de afiliados no ha incrementado en un alto porcentaje debido a

ejecución de esta nueva disposición, esto se lo ve reflejado en los afiliados con los que contaba en el año 2008: 600 socios mientras que en la actualidad tiene 675 socios, con ello se puede decir que tan solo ha existido un incremento del 11% de afiliados en 5 años, un 2,22% que corresponde a 15 socios por año.

2.2 Ambiente Interno

A través del análisis del ambiente interno de la Cámara de Comercio de Latacunga se busca identificar los factores internos que están favoreciendo o limitando su desarrollo.

2.2.1 Procesos Administrativos, Financieros y Tecnológicos

Mediante una entrevista y la observación se pudo recabar información sobre las diferentes actividades que realizan el personal de la Institución; así también se pudo detectar los principales problemas que se hacen presentes en su respectiva área.

❖ Descripción del Área Administrativa

- Excelente ambiente laboral.
- Elaboración de proyectos en beneficio de los socios.
- Atiende los requerimientos de los socios.
- Dirige controla al personal de la Institución.
- Coordina las asambleas y eventos.

Los principales problemas que se presentan en esta área son:

- No cuentan con un plan estratégico ni procedimientos para el cumplimiento de metas establecidas.
- Falta de un plan motivacional para el personal que ayude a un mejor desenvolvimiento laboral y cumplimiento de metas.

❖ Descripción del Área Financiera

En el área financiera de la Institución se pudo evidenciar la ejecución de las siguientes actividades:

- Impresión de las facturas de las aportaciones de los socios.
- Recepción de las recaudaciones.

- Los ingresos de la Cámara de Comercio provienen de las aportaciones de los socios, y son destinados para la ejecución de proyectos y la prestación de servicios.
- Los gastos en los que incurre la empresa son los administrativos.
- Se realiza las debidas declaraciones de impuestos al estado de manera mensual (10 de cada mes).

En esta área los problemas más relevantes son:

- No se realiza presupuestos financieros futuros.
- Falta de capacitación con respecto a las Normas Contables actuales.

❖ **Descripción de los Aspectos Tecnológicos**

La Cámara de Comercio de Latacunga con el fin de satisfacer las expectativas de los socios y sus familiares ha realizado una actualización del equipo de cómputo que sirve para dar el servicio de internet banda ancha.

Además se ha instalado un sistema contable (FENIX) que ayuda a la señora Contadora a llevar y ejecutar de mejor manera sus funciones.

Un problema que se puede evidenciar en este aspecto es que la Cámara de Comercio de Latacunga no cuenta con una página web en donde se dé a conocer y además se promoció a la Institución, sus servicios, proyectos a los socios y a la ciudadanía en general.

2.2.2 Descripción del Talento Humano

El talento humano de la Institución se encuentra enmarcado en los siguientes términos:

- La Institución provee de uniformes al personal para una mejor presentación.
- Cuentan con un manual de funciones para un mejor desempeño de sus actividades.
- Al incorporar a nuevo personal se lo capacita en el área en donde vaya a cumplir sus funciones.

- El personal que labora y hace posible el funcionamiento de la Institución son 6 personas, quienes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

CUADRO N°06: Personal de la Cámara de Comercio de Latacunga

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	NOMBRE DEL ENCARGADO
Directora Ejecutiva	1	Ana Arguello
Contadora	1	Ximena Padilla
Secretaria Ejecutiva	1	Soledad Caisalitín
Recaudadores	2	Luis Puno Xavier Herrera
Auxiliar de servicios	1	Fabián Chicaiza

Fuente: Información Secretaría

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

A continuación se presenta el organigrama estructural que tiene la Cámara de Comercio de Latacunga:

GRÁFICO N°09: Organigrama Estructural de la Cámara de Comercio de Latacunga



Fuente: Cámara de Comercio de Latacunga

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

La Cámara de Comercio cuenta con un organigrama estructural, mismo que debe ser reestructurado, ya que, no existe un distintivo de los diferentes niveles jerárquicos en la Institución, así también es necesaria la elaboración de un organigrama funcional.

En el organigrama proporcionado por la Institución se observa a la Asamblea general de socios y el Directorio los mismos que están conformados por:

❖ **Asamblea General de Socios**

Está conformada por los 674 socios que forman parte de la Institución.

❖ **Directorio**

Está integrada por:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Prosecretario
- Tesorero
- Vocales principales
- Vocales suplentes
- Comisarios
- Comisarios suplentes
- Comisión electoral
- Comisión electoral suplentes
- Asesor Jurídico

Beneficios que brinda la Cámara de Comercio de Latacunga

La Cámara de Comercio de Latacunga actualmente cuenta con varios beneficios y servicios para todos los socios que pertenecen y desean ser parte de la Institución, entre los que podemos mencionar:

- ❖ Seguro de vida y accidentes
- ❖ Unidades médicas (ginecología, medicina general y laboratorios)
- ❖ Atención odontológica
- ❖ Asesoría tributaria

- ❖ Servicios de logro de factoring
- ❖ Tarjeta de descuento (FIBECA, SANA-SANA y Supermercados OKIDOKI)
- ❖ Sala de uso múltiple y sala de velación
- ❖ Expocomercio (vitrina comercial con descuentos especiales)
- ❖ Ventanilla de la Superintendencia de Compañías.
- ❖ Fondo de exoneración (para socios que han cumplido una vida con la Institución)
- ❖ Convenios Interinstitucionales (ESPE sede Latacunga y UTC para que los estudiantes realicen sus prácticas preprofesionales con los socios que lo requieran)
- ❖ Seminarios, cursos y capacitaciones en temas de interés.
- ❖ Centro de mediación y arbitraje.

Todos estos servicios y beneficios hacen que la CCL pueda competir con otras Instituciones y constituye un parámetro importante a tomarse en cuenta para su crecimiento a futuro.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS LOS STAKEHOLDER DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA.

Los stakeholder son aquellos individuos, o grupo de individuos, que están involucrados con el desarrollo de la actividad de una empresa; estos grupos no solo son pertenecientes a la organización, sino también pueden ser externos a ella y con diferente grado de implicación en sus diferentes procesos. Entre los stakeholder de una empresa tenemos a: empleados, inversores, clientes, proveedores, competidores, gobiernos y entidades reguladoras, socios, comunidades locales, comunidad académica y científica, medios de comunicación, ONGs, entre otros.

A continuación se da a conocer los resultados de la encuesta realizada a los Stakeholders (Empleados o clientes internos), para lo cual se realizó 14 preguntas a los 6 colaboradores que se encuentran continuamente en la Institución. **(Anexo 1-A)**

ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA

1. ¿Cuál es su nivel académico?

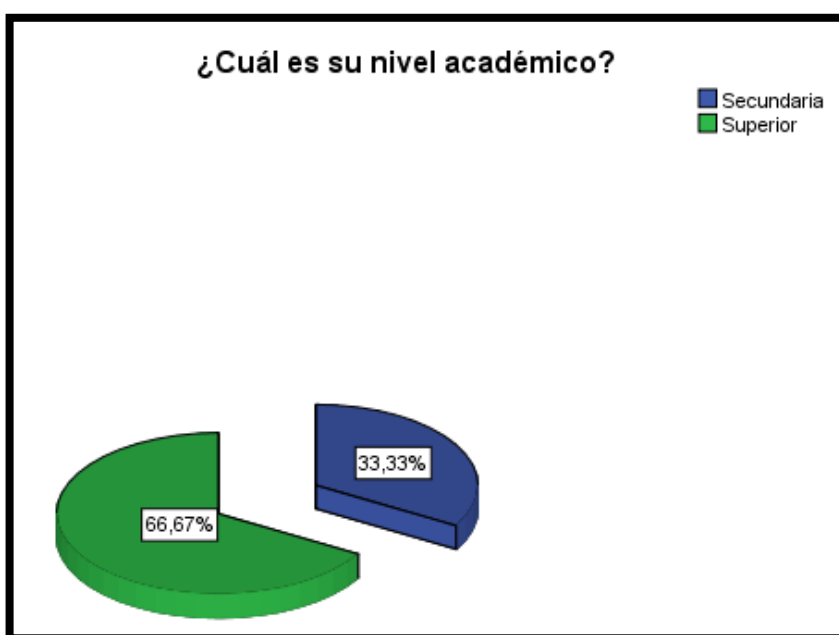
TABLA N°07: ¿Cuál es su Nivel Académico?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Secundaria	2	33,3
Superior	4	66,7
Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°10: ¿Cuál es su Nivel Académico?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% del personal encuestado el 66,67% que corresponde a seis personas indican que tienen instrucción SUPERIOR; mientras que, dos personas que representan el 27,27% del personal tienen instrucción SECUNDARIA.

2. ¿La Cámara de Comercio hace uso de planes estratégicos?

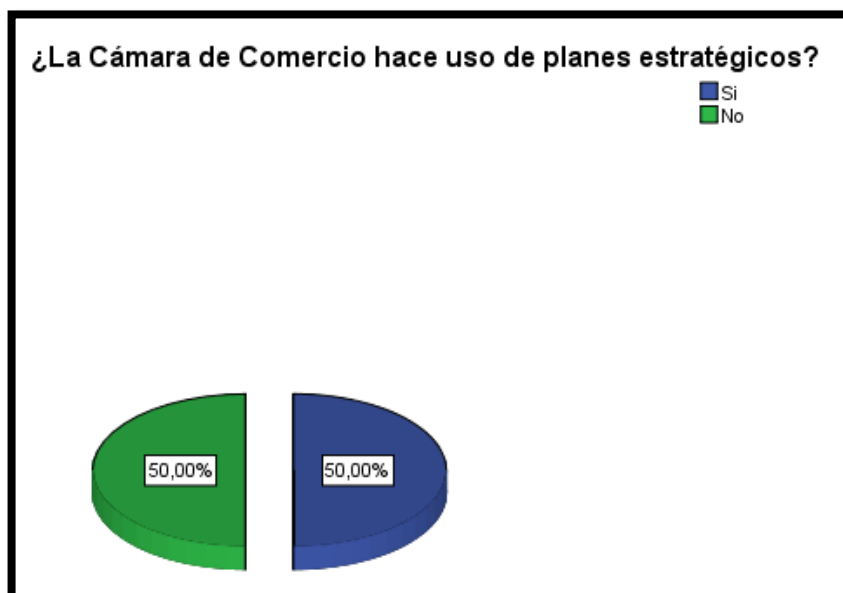
TABLA N°08: ¿La Cámara de Comercio hace uso de Planes Estratégicos?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	3	50,0
	No	3	50,0
Total		6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°11: ¿La cámara de comercio hace uso de planes estratégicos?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del total del personal encuestado el 50,00% contestaron que la Cámara de Comercio SI hace uso de planes estratégicos; mientras que el 50,00% del personal dicen que NO se hace uso de planes estratégicos en la Institución.

3. ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?

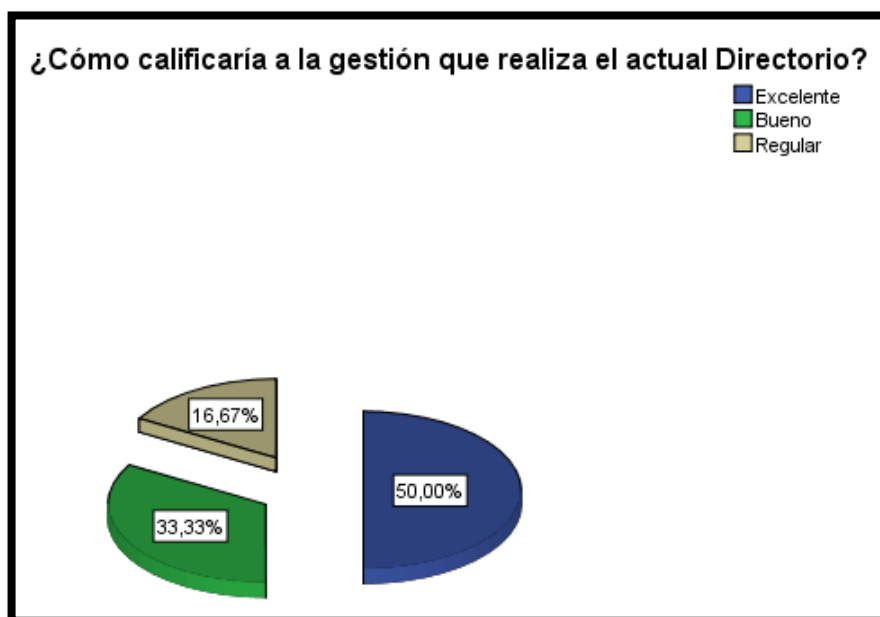
TABLA N°09: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	3	50,0
	Bueno	2	33,3
	Regular	1	16,7
	Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°12: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría del personal encuestado califica a la gestión que realiza el actual Directorio como EXCELENTE (50,00); seguido por aquellos que califican como BUENA la gestión del actual Directorio y solo el 16,67% estiman que la gestión realizada por el Directorio es REGULAR.

4. ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?

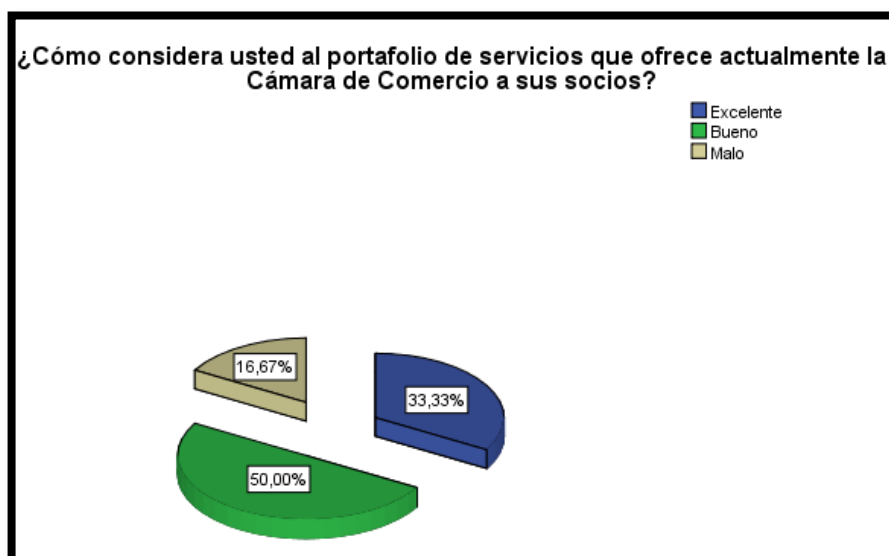
TABLA N°10: ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	2	33,3
	Bueno	3	50,0
	Malo	1	16,7
Total		6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°13: ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 50,00% del personal encuestado considera que el portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios es BUENO; el 33,33% de los encuestados lo consideran como EXCELENTE y tan solo el 16,67% manifiesta que los servicios que se brindan a los socios es MALO.

5. ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?

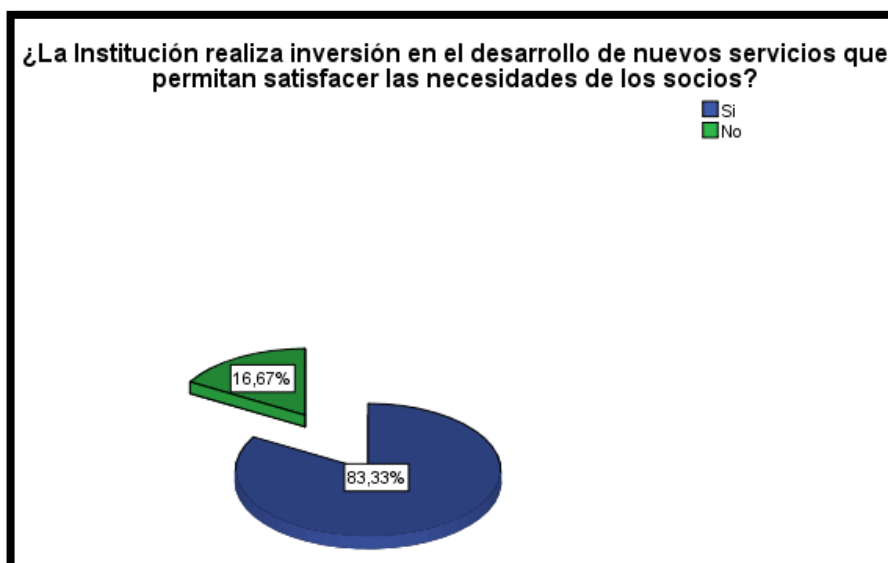
TABLA N°11: ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	5	83,3
No	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°14: ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría de los encuestados dan a conocer que la Cámara de Comercio SI realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permiten satisfacer las necesidades de los socios, ya que, esto ayuda a mantener y atraer a más socios (83,33%); mientras que el 16,67% de los encuestados considera que NO se realiza inversión en servicios nuevos.

6. ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos?

TABLA N°12: ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	No	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°15: ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 100% del personal encuestados considera que la Institución NO cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos suficientes para la ejecución de proyectos, ya que, solo depende de las aportaciones que realizan sus socios mensualmente, es por ello que no se ha podido ejecutar grandes proyectos.

7. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?

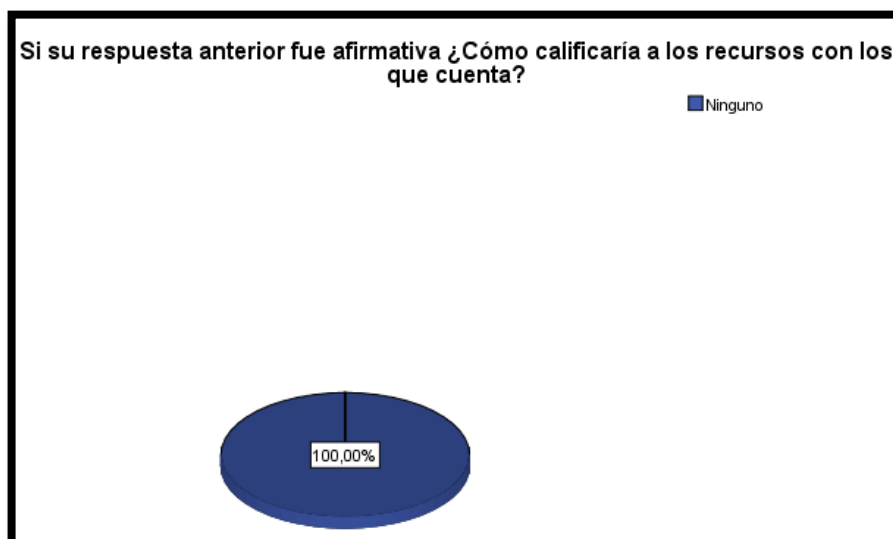
TABLA N°13: Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Ninguno	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°16: Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: En esta pregunta no se registró una respuesta, debido a que la respuesta del el 100% de los encuestados en la anterior pregunta fue NEGATIVA.

8. ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la CCL?

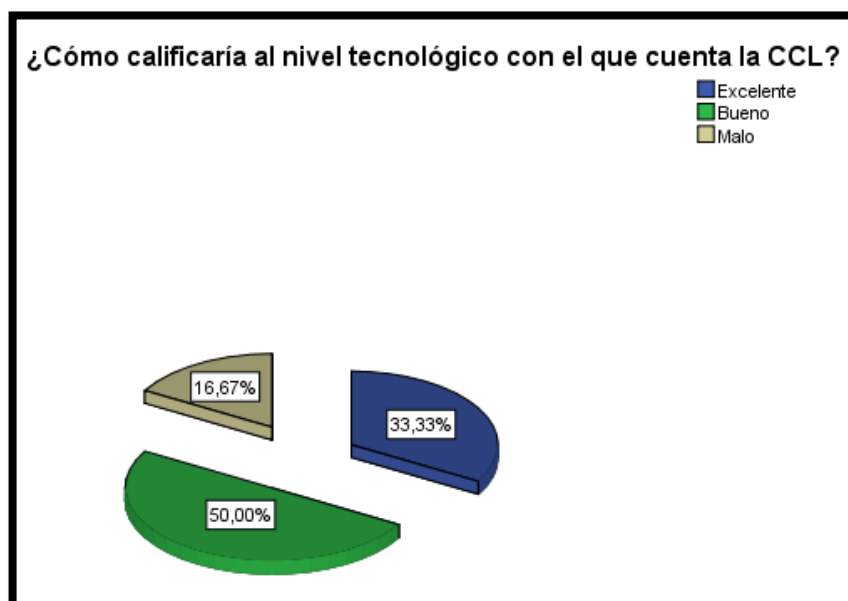
TABLA N°14: ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la C.C.L.?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	2	33,3
	Bueno	3	50,0
	Malo	1	16,7
	Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°17: ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la CCL?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: De las 6 personas encuestadas, tres que representan el 50,00% de los encuestados califican al nivel tecnológico con el que cuenta la Cámara de Comercio de Latacunga como BUENO; dos personas lo califican como EXCELENTE (33,33%) y solo una persona califica al nivel tecnológico como MALO (16,67%).

9. ¿En la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?

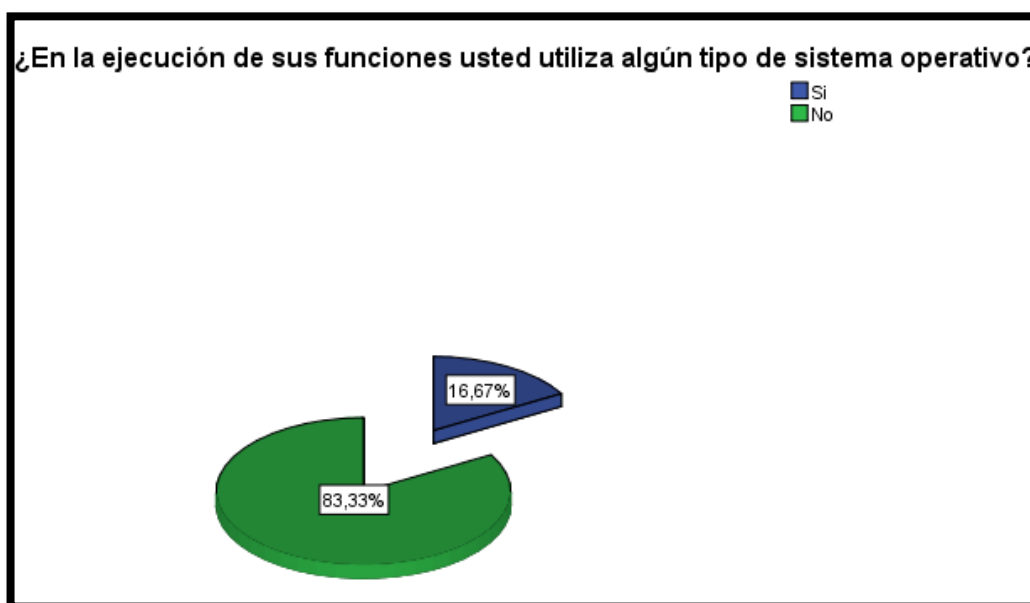
TABLA N°15: ¿en la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	16,7
	No	5	83,3
	Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°18: ¿En la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los encuestados el 16,67% que corresponde a una persona manifiesta que Si utiliza algún tipo de sistema operativo en la ejecución de sus funciones, esta persona es la Contadora, pues ella hace uso del sistema FENIX para llevar la contabilidad de la Institución; mientras que el 83,33% NO utiliza algún sistema operativo para la realización de sus actividades.

10. ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?

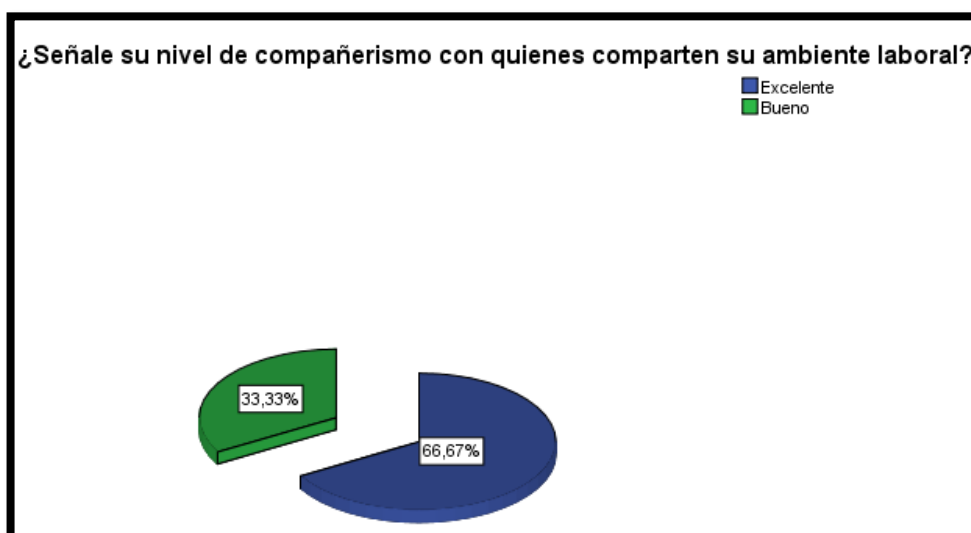
TABLA N°16: ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	4	66,7
	Bueno	2	33,3
Total		6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°19: ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría del personal encuestado señala que su nivel de compañerismo con quienes comparte su ambiente laboral en la Cámara de Comercio de Latacunga es EXCELENTE (66,67%), seguido por el 33,33% que lo califica como BUENO al compañerismo que hay con los miembros de la Institución.

11. ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?

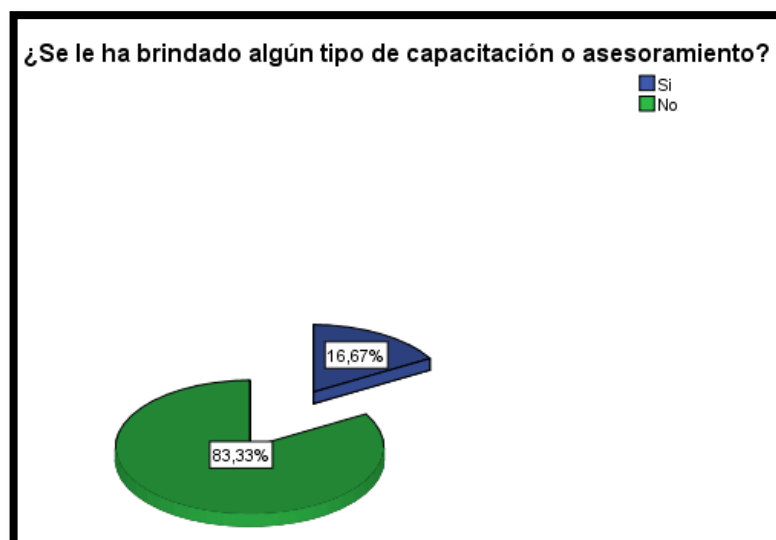
TABLA N°17: ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	16,7
	No	5	83,3
Total		6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°20 ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 83,33% de los encuestados que corresponde a cinco personas dan a conocer que NO se les ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento con respecto a sus funciones o algún otro tema en particular en el anterior año; mientras que tan solo una persona que representa el 16,67% dice que SI han tenido capacitaciones o asesoramiento para el personal, pero hace mucho tiempo atrás.

12. Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?

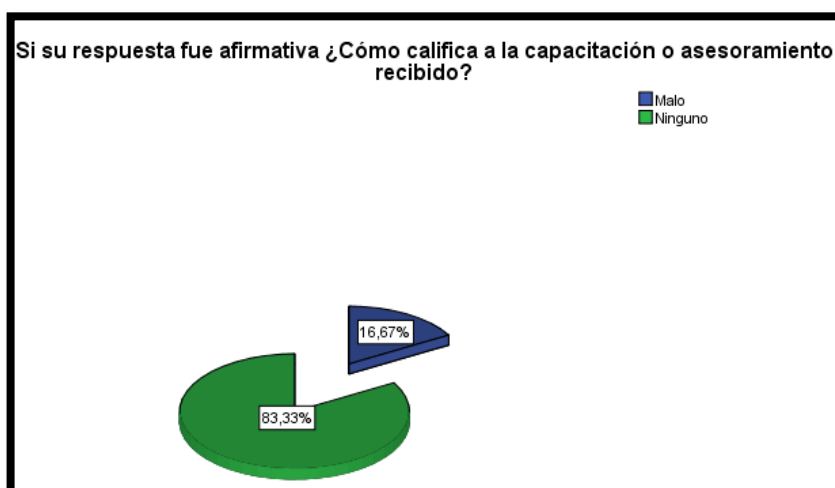
TABLA N°18: Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	1	16,7
	Ninguno	5	83,3
	Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°21: Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Solo una persona respondió que la Cámara de Comercio de Latacunga si le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento, sin embargo, la califica como MALA, pues considera que se debe mejorar en cuanto a los temas que se dictan.

13. ¿Existe motivación por parte de la Institución?

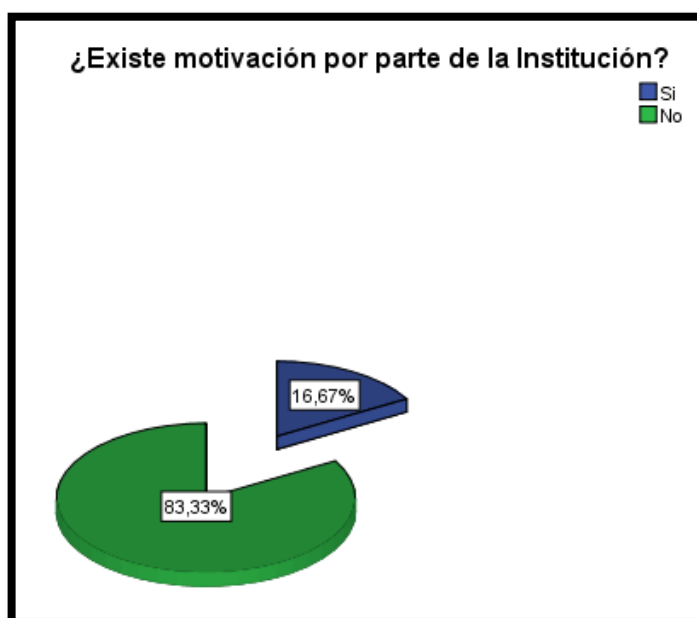
TABLA N°19: ¿Existe motivación por parte de la Institución?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	1	16,7
	No	5	83,3
Total		6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°22: ¿Existe motivación por parte de la Institución?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría del personal encuestado manifiesta que NO existe motivación por parte de la Cámara de Comercio (83,33%); mientras que el 16,67% dice que SI ha recibido algún tipo de motivación por parte de la Institución.

14. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?

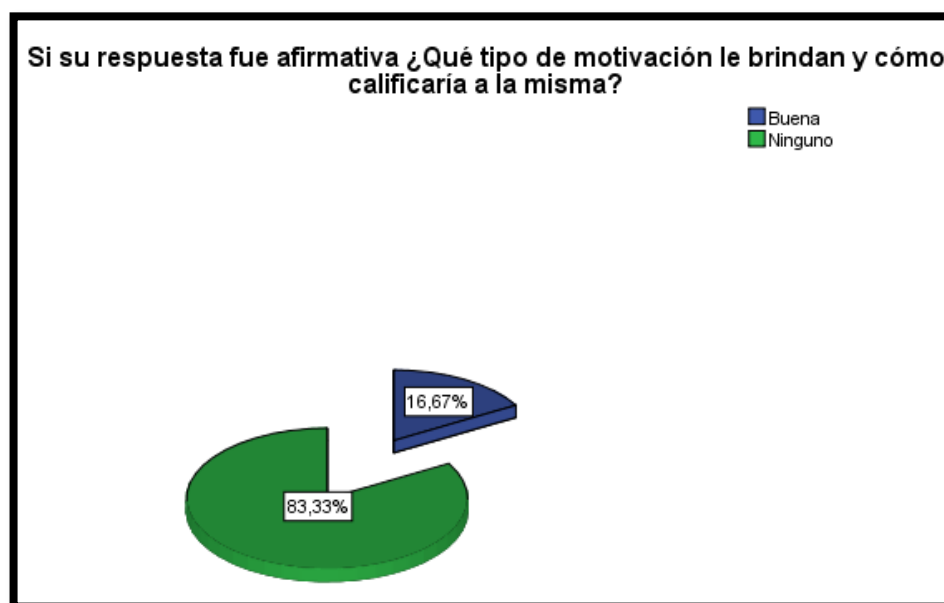
TABLA N°20: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Buena	1	16,7
	Ninguno	5	83,3
	Total	6	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°23: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta talento humano C.C.L.)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 83,33% del personal encuestado no da una respuesta a esta pregunta porque en la pregunta anterior se manifestaron de manera negativa, mientras que la persona que respondió en forma afirmativa dice que la motivación recibida por parte de la Institución es BUENA y que se le ha motivado a través de felicitaciones por su trabajo realizado.

ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA

De igual manera se da a conocer los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los socios de la Cámara de Comercio de Latacunga, la misma que fue compuesta por once preguntas. **(Anexo 1-B)**

La Institución en la actualidad cuenta con 674 socios, para ejecutar las encuestas se determinó el tamaño de la muestra (123 socios encuestados), con la ayuda de la siguiente formula estadística:

$$\eta = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

η = Tamaño de la Muestra.

N = Universo o tamaño de la población (674 socios).

z: Valor de la Curva de Gauss (Nivel de confianza de 95% equivalente a 1,96)

e: Límite de error muestral 8%

p: Probabilidad de respuesta positiva (0,5)

q: Probabilidad de respuesta negativa (0,5)

$$\eta = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 674}{(0,08)^2 * (674 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$\eta = \frac{647,3096}{5,2676}$$

$$\eta = 122,885$$

$$\eta = 123$$

La información que de las encuestas aplicadas a la muestra de 123 socios se muestra a continuación:

1. ¿A qué actividad pertenece su empresa?

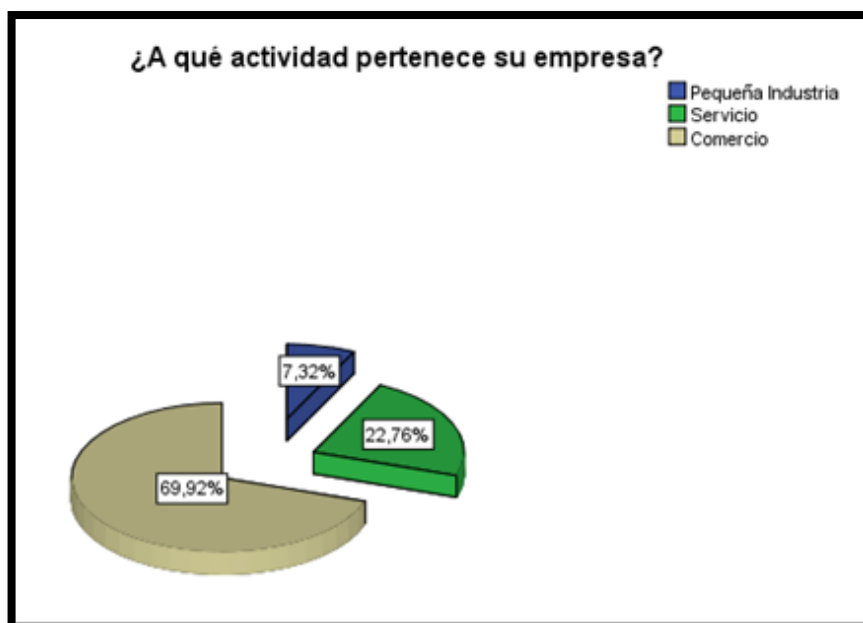
TABLA N°21: ¿A qué actividad pertenece su empresa?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Pequeña Industria	9	7,3
	Servicio	28	22,8
	Comercio	86	69,9
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°24: ¿A qué actividad pertenece su empresa?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los encuestados el 69,92% que corresponde a 86 socios manifiestan que la actividad a la que pertenece su empresa es el comercio; el 22,76% se dedica a la prestación de servicios y solo el 7,23% pertenece a la pequeña industria.

2. ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?

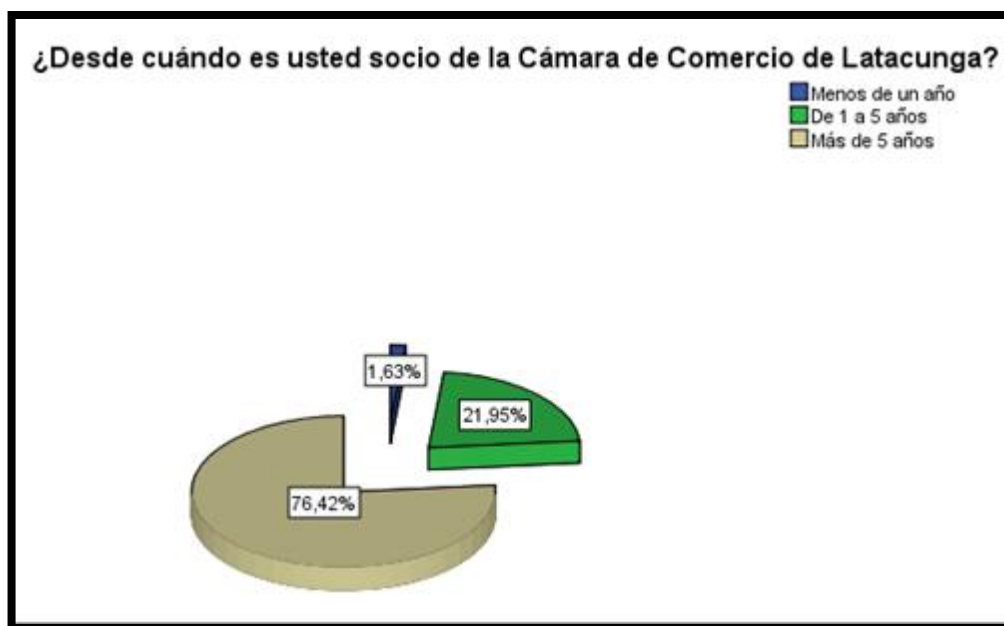
TABLA N°22: ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de un año	2	1,6
	De 1 a 5 años	27	22,0
	Más de 5 años	94	76,4
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°25: ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 76,42% de los socios encuestados pertenecen a la Cámara de Comercio de Latacunga más de cinco años; el 21,95% de 1 a 5 años y el 1,63% menciona que su vinculación a la Institución es menor a un año.

3. ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?

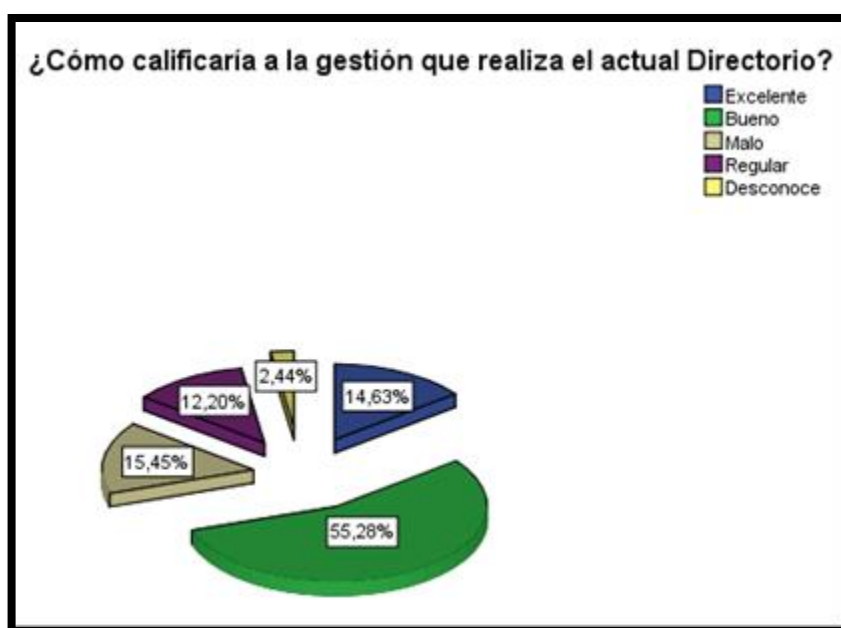
TABLA N°23: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	18	14,6
	Bueno	68	55,3
	Malo	19	15,4
	Regular	15	12,2
	Desconoce	3	2,4
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°26: ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 55,28% califica como BUENA a la gestión que realiza el actual directorio; el 15,45% manifiesta que es MALA y un 2,44% de los socios DESCONOCE sobre la gestión que realiza el Directorio.

4. ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente?

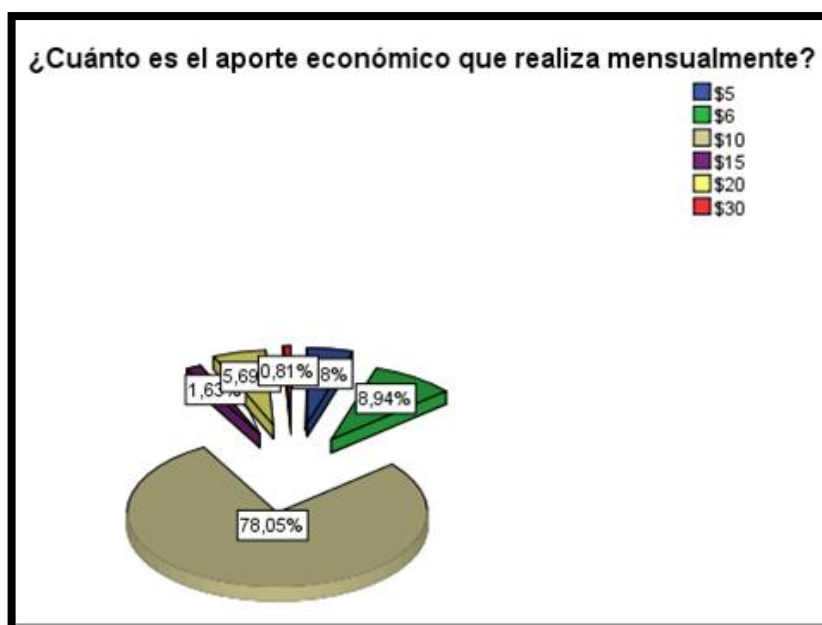
TABLA N°24: ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos \$5	6	4,9
\$6	11	8,9
\$10	96	78,0
\$15	2	1,6
\$20	7	5,7
\$30	1	,8
Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°27: ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 78,00% de los socios encuestados mencionan que su aporte mensual es de \$10,00; mientras que el 4,9% que corresponde a seis socios cancelan \$5,00 por pertenecer a la tercera edad y solo un socio encuestado que representa el 0,8% aporta \$30,00 mensuales.

5. ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?

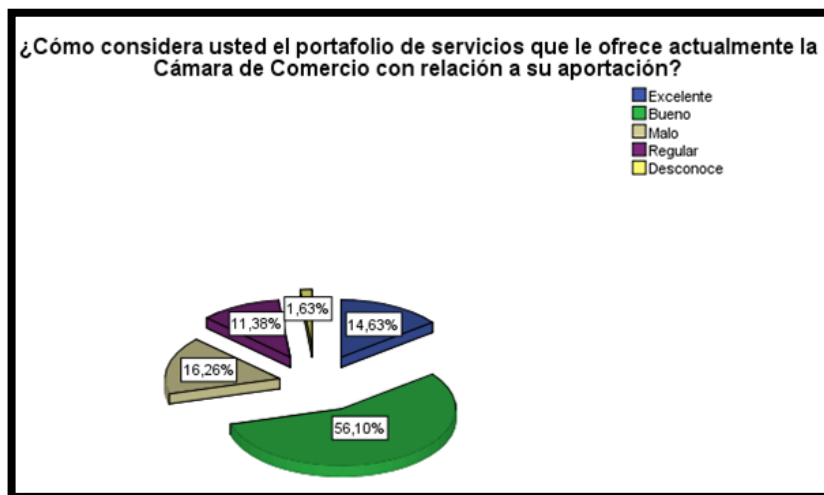
TABLA N°25: ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	18	14,6
	Bueno	69	56,1
	Malo	20	16,3
	Regular	14	11,4
	Desconoce	2	1,6
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°28: ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría de los socios encuestados consideran al portafolio de servicios que ofrece la Cámara de Comercio de Latacunga como BUENO con relación a la aportación que realizan (56,10%); seguido por aquellos que consideran como MALOS los servicios (16,3%) y apenas 1,63% desconoce de los servicios que ofrece la Institución.

6. ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?

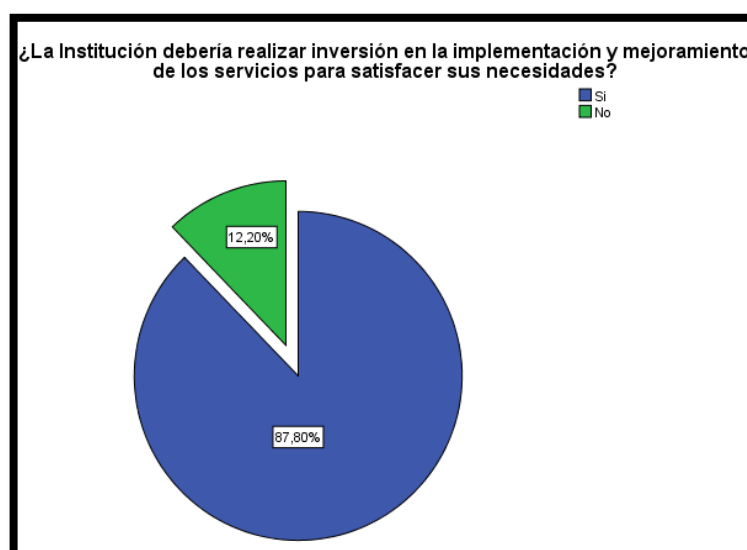
TABLA N°26: ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	108	87,8
	No	15	12,2
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°29: ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los encuestados, 123 socios que representan el 87,80% manifiestan que la Institución SI debe realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades y solo el 12,20% de los socios dicen que NO se requiere inversión en este aspecto.

7. ¿Qué servicios le gustaría que se implementen o mejoren?

De los socios que respondieron SI a la pregunta anterior varias fueron las opciones que manifestaron en cuanto a esta pregunta, tomando en cuenta que la pregunta fue abierta para que las personas puedan manifestarse de acuerdo a su criterio, es así que a continuación se detallan algunos de los criterios emitidos por parte de los encuestados.

➤ **Servicios por mejorar**

- Servicio odontológico (convenio con las instituciones)
- Servicio médico, contar con médicos especialistas.
- Contar con un profesional para que brinde únicamente el servicio de asesoría contable y tributaria.
- Realizar seminarios, cursos o capacitaciones sobre Marketing, atención al cliente, ventas y computación básica.

➤ **Servicios para implementar**

- Revista Comercial
- Otorgar créditos a los socios a través de convenios con Instituciones Financieras o con la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Latacunga.
- Representación ante las Instituciones públicas y privadas para tratar temas que ayuden a los socios como: patentes, seguridad, permisos, el comercio informal, entre otros.
- Lugar de esparcimiento y distracción para los socios y su familia.
- Ferias comerciales en donde haya la participación de la mayoría de los socios de la Cámara de Comercio de Latacunga.

A su vez los socios manifestaron que el Directorio tiene que dar a conocer sobre las actividades, proyectos y servicios que brinda la Cámara de Comercio de Latacunga, ya que, algunos de ellos desconocen sobre estas actividades.

8. ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?

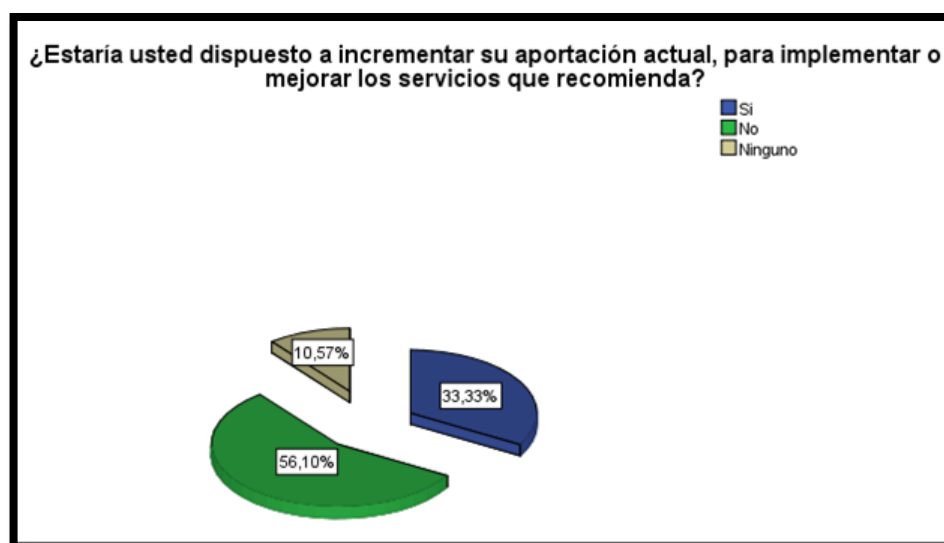
TABLA N°27: ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	41	33,3
No	69	56,1
Ninguno	13	10,6
Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°30: ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 56,10% de los socios encuestados manifiestan que NO están dispuestos a incrementar su aportación actual para implementar o mejorar los servicios que recomendaron en la pregunta anterior, ya que, consideran que la Institución si cuenta con los fondos necesarios para realizar esos cambios y el 33,33% dicen que SI incrementarían su aportación, pero si existe algún cambio o mejora en los servicios, caso contrario no lo harían.

9. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?

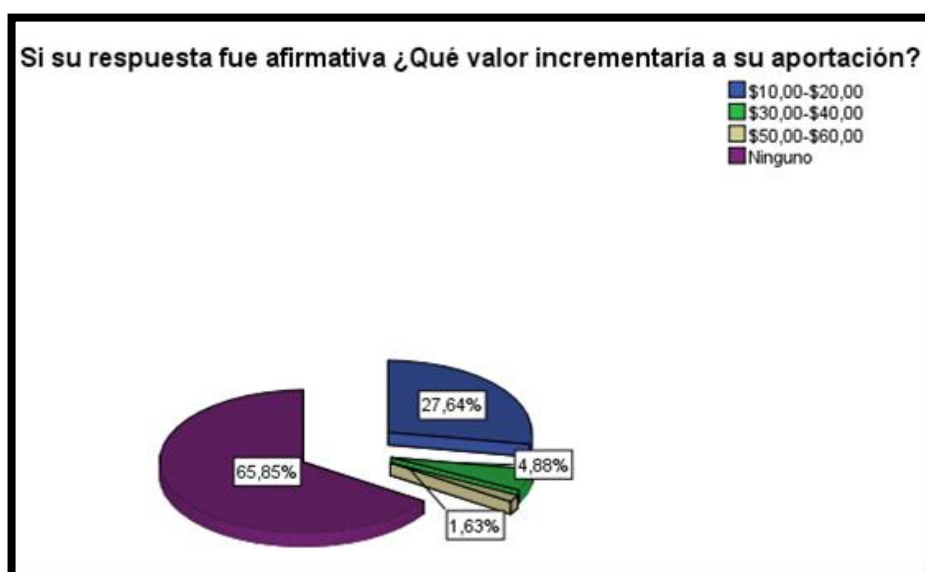
TABLA N°28: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Válidos \$10,00-\$20,00	34	27,6
\$30,00-\$40,00	6	4,9
\$50,00-\$60,00	2	1,6
Ninguno	81	65,9
Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°31: Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría de los socios NO harían NINGUN incremento al valor de su aportación (65,85%) y solo el 27,64% haría un incremento de \$10,00-\$20,00 al valor de su aportación en el caso que exista algún cambio o mejora en los servicios que brinda la Institución.

10. ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?

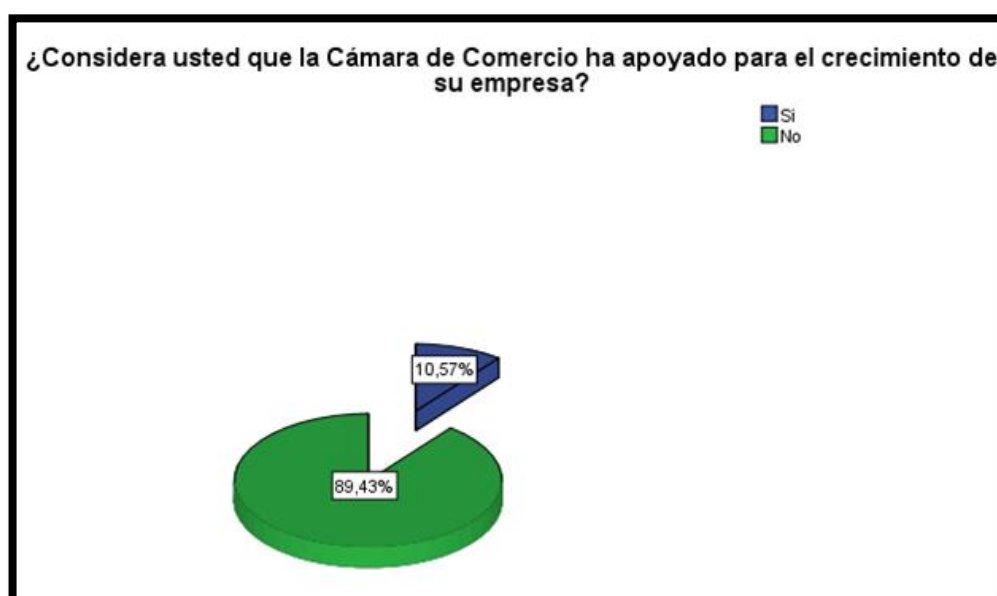
TABLA N°29: ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	13	10,6
	No	110	89,4
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°32: ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los encuestados el 89,43% que corresponde a 110 socios manifiestan que la Cámara de Comercio NO ha apoyado para el crecimiento de su empresa o negocio y tan solo el 10,57% que son 13 socios dicen que la Institución SI ha apoyado al crecimiento de su empresa o negocio.

11. Lea cuidadosamente los siguientes criterios y marque con una (D) si es una Debilidad o con una (F) si es una Fortaleza de la Cámara de Comercio de Latacunga

11.1 Talento humano

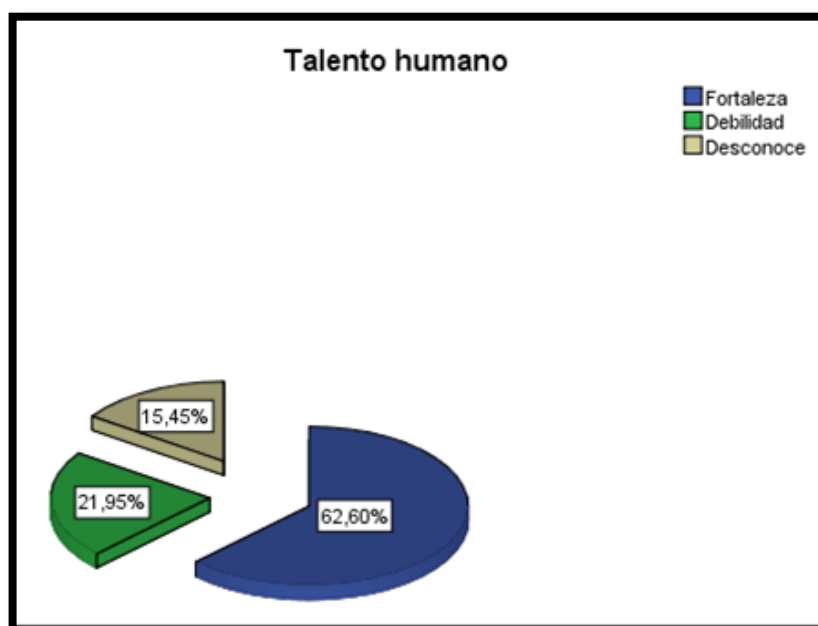
TABLA N°30: Talento humano

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	77	62,6
	Debilidad	27	22,0
	Desconoce	19	15,4
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°33: Talento humano



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: De los encuestados 77 socios que representan el 62,60% consideran al talento humano de la Cámara de Comercio como una FORTALEZA y 27 socios que representan el 21,95% de los socios encuestados los consideran como una DEBILIDAD.

11.2 Infraestructura (instalaciones)

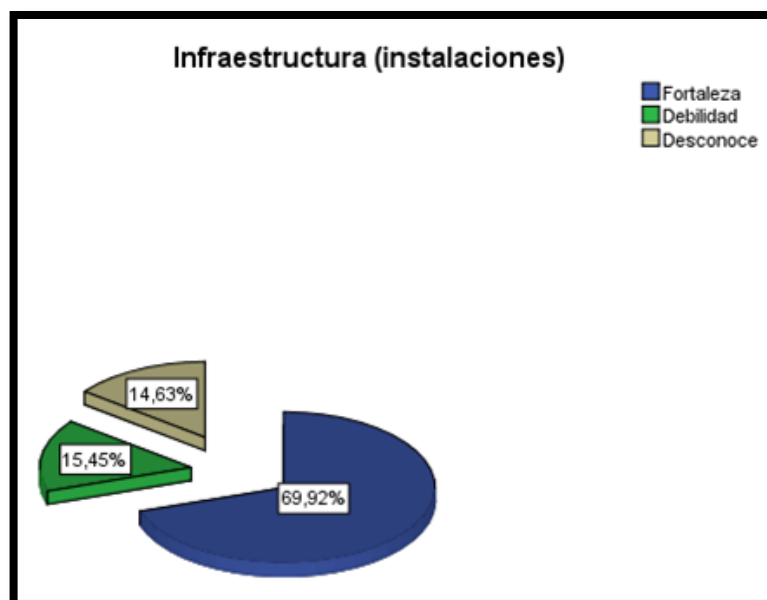
TABLA N°31: Infraestructura (instalaciones)

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	86	69,9
	Debilidad	19	15,4
	Desconoce	18	14,6
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°34: Infraestructura (instalaciones)



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 62,92% expresan que la infraestructura actual de la Cámara de Comercio es una FORTALEZA pues de esta manera la Institución hace uso de sus bienes, mientras que el 14,63% la consideran como una DEBILIDAD, ya que, manifiestan que hace falta realizar adecuaciones según sus necesidades y el 14,63% no conoce las instalaciones de la Institución.

11.3 Directorio (ejecución de proyectos)

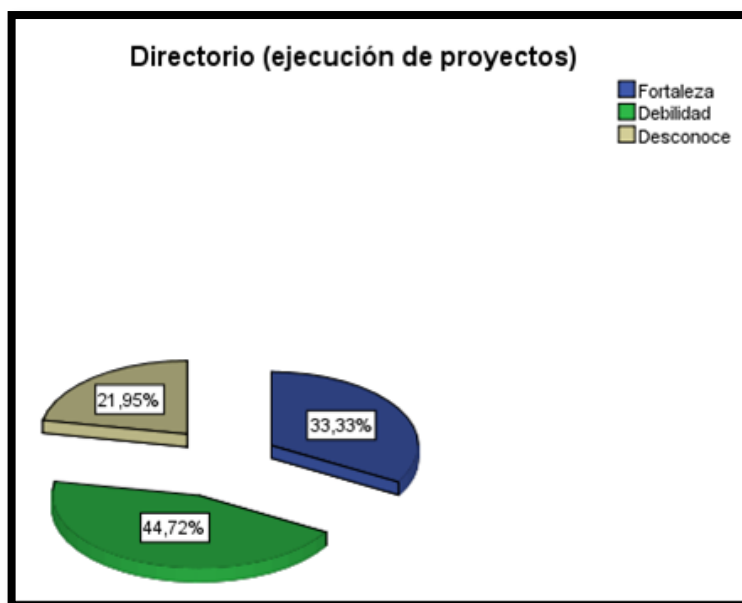
TABLA N°32: Directorio (ejecución de proyectos)

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	41	33,3
	Debilidad	55	44,7
	Desconoce	27	22,0
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°35: Directorio (ejecución de proyectos)



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 44,72% de los socios encuestados manifiestan que la ejecución de proyectos por parte del Directorio es una DEBILIDAD; seguido del 33,33% que consideran como una FORTALEZA a la ejecución de los proyectos por parte del Directorio y el 21,95% DESCONOCEN sobre los proyectos que el Directorio plantea o ejecuta.

11.4 Agilidad en los diferentes procesos

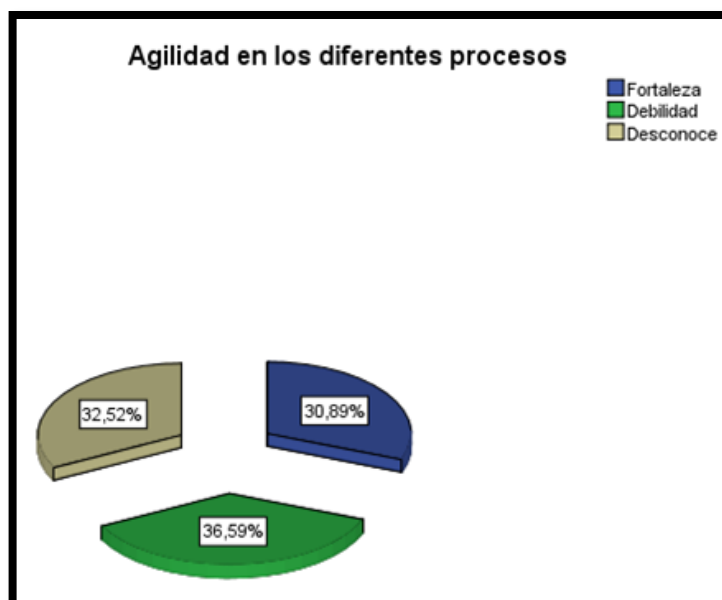
TABLA N°33: Agilidad en los diferentes procesos

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	38	30,9
	Debilidad	45	36,6
	Desconoce	40	32,5
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°36: Agilidad en los diferentes procesos



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: De los encuestados, 45 socios que representan el 36,59% manifiestan que la agilidad en los diferentes procesos de la Cámara de Comercio de Latacunga es una DEBILIDAD; 38 socios que representan al 30,89% consideran como una FORTALEZA a la agilidad de los procesos en la Institución y 40 socios encuestados DESCONOCEN sobre la agilidad de los procesos en la Institución, porque no hacen uso de sus servicios.

11.5 Seguridad y confianza en los servicios.

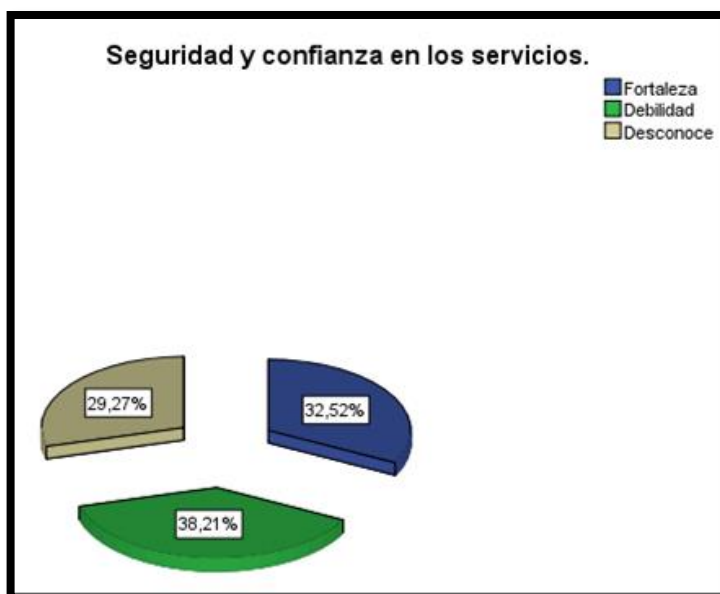
TABLA N°34: Seguridad y confianza en los servicios

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	40	32,5
	Debilidad	47	38,2
	Desconoce	36	29,3
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°37: Seguridad y confianza en los servicios



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 38,21% califican a la seguridad y confianza en los servicios como una DEBILIDAD, ya que, no han recibido un servicio que satisfaga sus expectativas, seguido del 32,52% que lo consideran como una FORTALEZA y 29,27% DESCONOCE de estos aspectos porque no hace uso de los servicios que brinda la Institución.

11.6 Tecnología

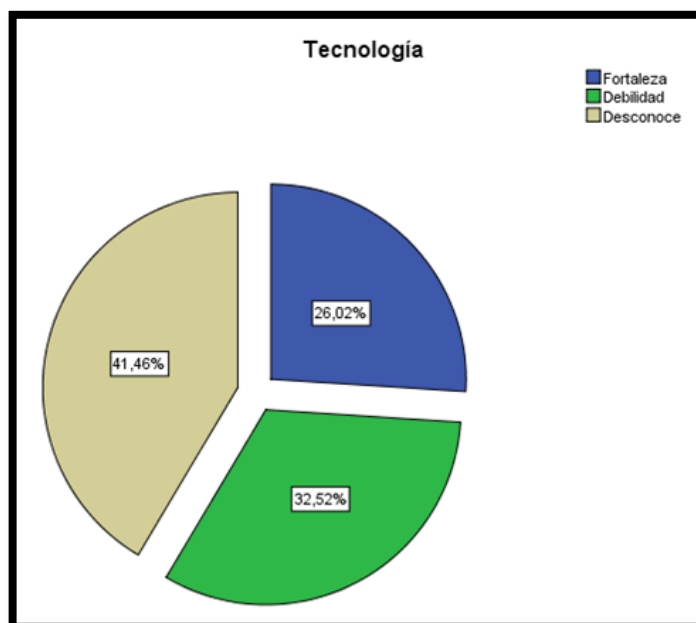
TABLA N°35: Tecnología

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	32	26,0
	Debilidad	40	32,5
	Desconoce	51	41,5
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°38: Tecnología



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El 41,46% de los socios encuestados DESCONOCEN sobre la tecnología que posee la Cámara de Comercio porque no hacen uso del servicio wireless o no mantienen relación con la Institución, el 32,52% de los socios encuestados consideran a este aspecto como una DEBILIDAD y el 26,02% de los socios encuestados manifiestan que la tecnología es una FORTALEZA.

11.7 Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.

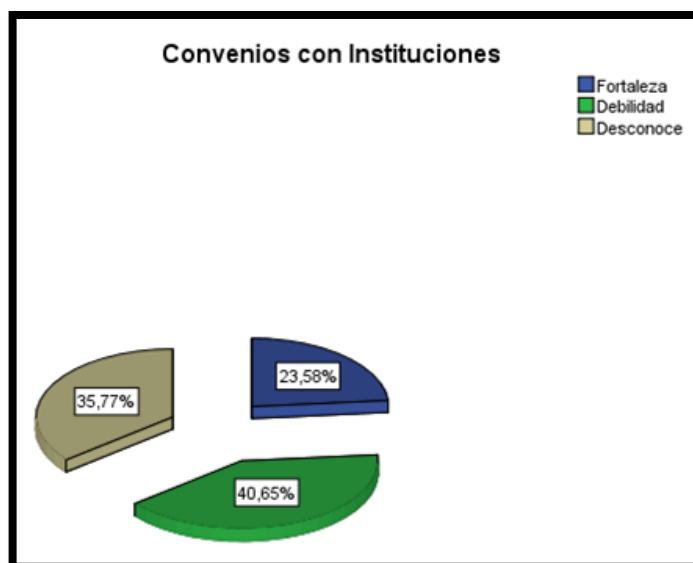
TABLA N°36: Convenios con Instituciones que brindan los servicios a los socios.

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	29	23,6
	Debilidad	50	40,7
	Desconoce	44	35,8
	Total	123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°39: Convenios con Instituciones que brindan los servicios a los socios.



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: La mayoría de los socios encuestados consideran a los convenios que tiene la Cámara de Comercio con otras Instituciones para brindar sus servicios como una DEBILIDAD (40,65%); mientras que 35,77% de los encuestados DESCONOCEN de los convenios que tiene la Institución y el 23,58% lo califican como una FORTALEZA a los convenios que ha realizado.

11.8 Liquidez y disponibilidad de fondos

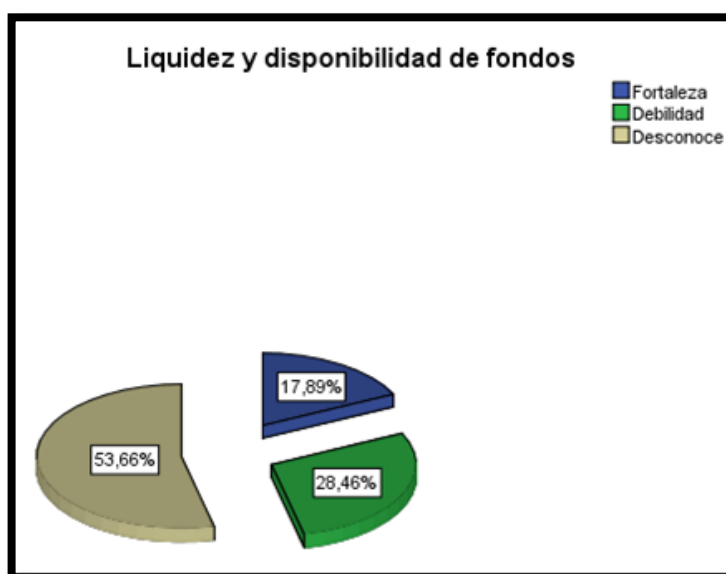
TABLA N°37: Liquidez y disponibilidad de fondos

Variables		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Fortaleza	22	17,9
	Debilidad	35	28,5
	Desconoce	66	53,7
Total		123	100,0

Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°40: Liquidez y disponibilidad de fondos



Fuente: Investigación de campo (Encuesta socios)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Del 100% de los socios encuestados el 53,66% DESCONOCEN sobre la cantidad de fondos con los que cuenta la Cámara de Comercio de Latacunga, pero manifiestan que la Institución si debe contar con liquidez y disponibilidad de fondos, ya que, ellos mensualmente cumplen con sus aportaciones; el 28,46% de los encuestados consideran como una DEBILIDAD a la liquidez y disponibilidad de fondos de la Institución y el pues consideran que estos no son suficientes para el cumplimiento de proyectos y la prestación de servicios y el 17,89% consideran a este aspecto como una FORTALEZA.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA permitirá conocer la situación competitiva de la Cámara de Comercio de Latacunga, la información que proporcione esta herramienta ayudará a implantar acciones, medidas correctivas y proyectos nuevos o de mejora para un mejor funcionamiento de la Institución.

CUADRO N°07: FODA de la Cámara de Comercio de Latacunga

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional. ❖ Falta de capacitación al personal. ❖ Factor económico (falta de financiamiento) ❖ Dirección (falta de ejecución de proyectos) ❖ Falta de motivación al personal. ❖ No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios. ❖ Mejorar e incrementar el portafolio de servicios. ❖ Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial. ❖ Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 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.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.3.1 Matriz del Análisis FODA

CUADRO N°08: Matriz FODA “C.C.L.”

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.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta Matriz evalúa las fortalezas y debilidades importantes de la Institución y con ello permite la formulación de estrategias.

Para la elaboración de esta matriz se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ El peso va desde:
 - No muy importante 0.0
 - Absolutamente importante 1.0

Se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

- ❖ La calificación para cada uno de los factores va de 1 a 4 de la siguiente manera:
 - Debilidades importantes: 1
 - Debilidades menores: 2
 - Fortalezas no muy importantes: 3
 - Fortalezas importantes: 4

A continuación se presenta la Matriz de Factores Internos de la Cámara de Comercio de Latacunga:

CUADRO N°09: Matriz de Evaluación de Factores Internos

N°	FACTOR DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/ PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.	0,05	3	0,15
F2	Talento humano con educación superior.	0,08	4	0,32
F3	Trayectoria de la Institución.	0,05	4	0,2
F4	Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.	0,07	4	0,28
F5	Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.	0,06	4	0,24
F6	Excelente nivel de compañerismo entre el personal.	0,05	4	0,2
F7	Buena relación y comunicación entre el personal y el directorio.	0,06	4	0,24
DEBILIDADES				
D1	Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional.	0,05	1	0,05
D2	Falta de capacitación al personal.	0,05	1	0,05
D3	Factor económico (falta de financiamiento)	0,09	1	0,09
D4	Dirección (falta de ejecución de proyectos)	0,05	1	0,05
D5	Falta de motivación al personal.	0,05	2	0,1
D6	No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	0,05	2	0,1
D7	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	0,08	1	0,08
D8	Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	0,08	1	0,08
D9	Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,31

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Según la Matriz podemos observar que la mayor Fortaleza de la Cámara de Comercio de Latacunga, es su talento humano lo que ayuda a un mejor funcionamiento de la Institución, así también sus mayores Debilidades es la falta de motivación para el personal, no hacer uso de la

tecnología para mejorar la comunicación con los socios y la falta de financiamiento lo que permitirá el posicionamiento de la Institución.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 2,31, el cual se encuentra por debajo de la media (2.50), indicando con ello que la institución es débil en el aspecto interno.

2.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La Matriz de Evaluación Externa evalúa las oportunidades y amenazas de la Institución.

Para la elaboración de esta matriz se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ El peso va desde:
 - No muy importante 0.0
 - Absolutamente importante 1.0

Se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

- ❖ La calificación para cada uno de los factores va de 1 a 4 de la siguiente manera:
 - Amenazas importantes: 1
 - Amenazas menores: 2
 - Oportunidad no muy importantes: 3
 - Oportunidad importantes: 4

A continuación se presenta la Matriz de Factores Externos de la Cámara de Comercio de Latacunga:

CUADRO N°10: Matriz de Evaluación de Factores Externos

N°	FACTOR DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO/ PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Estabilidad de la tasa de interés activa.	0,05	4	0,2
O2	Crecimiento del sector empresarial.	0,1	4	0,4
O3	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.	0,08	4	0,32
O4	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).	0,06	4	0,24
O5	Amplio portafolio de proveedores.	0,05	3	0,15
O6	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.	0,09	4	0,36
O7	Acceso a tecnología y sistemas de calidad.	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
A1	No obligatoriedad de pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial.	0,1	1	0,1
A2	Inestabilidad política y económica en ciertos periodos.	0,08	1	0,08
A3	Competidores con más y mejores servicios.	0,08	1	0,08
A4	Incremento de Gremios y Asociaciones.	0,08	1	0,08
A5	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.	0,1	1	0,1
A6	Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,42

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: De acuerdo a la Matriz podemos observar que las mayores Oportunidades de la Cámara de Comercio de Latacunga es, el crecimiento del sector empresarial y las empresas que no han sido explotadas por la Institución, así mismo sus mayores Amenazas son: la no obligatoriedad a pertenecer a determinadas asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñen una actividad comercial y el que las tendencias y preferencias de las personas varían constante y aceleradamente.

La Institución no está aprovechando las oportunidades y no trata de contrarrestar las amenazas del entorno puesto que posee un resultado total ponderado de 2,42 que está por debajo del rango aceptable (2,50), por lo que debería utilizar adecuadamente el factor interno que posee.

2.3.4 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE está diseñada para la toma de decisiones estratégicas, para poder tener los resultados de esta matriz se necesita los totales de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) en el eje Y y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) en el eje X, el resultado de la matriz IE determina el estado de la empresa.

Al evaluar esta matriz se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:

❖ **Cuadrantes:**

- I, II, IV.... (Crezca y Desarróllese)
- III, V, VII...(Persista o Resista)
- VI, VIII, IX...(Coseche o Elimine)

Los resultados que se obtenidos en las anteriores matrices son:

❖ **Matriz de Factores Internos:** 2.31 (eje X)

❖ **Matriz de Factores Externos:** 2.42 (eje Y)

Al interpretar estos datos en la Matriz IE obtenemos el siguiente resultado:

CUADRO N°11: Matriz Interna-Externa de la Cámara de Comercio de Latacunga

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		Fuerte 3.00 a 4.00	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
TOTALES PONDERADOS EFE	Alto 3.00 a 4.00	I	II	III
	Medio 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Capítulo II

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: El promedio ponderado total del análisis interno y externo se encuentra en el **V** cuadrante de la matriz Interna-Externa, por lo que, podemos decir que la Cámara de Comercio de Latacunga se encuentra en un nivel aceptable en cuanto al aprovechamiento de sus factores internos así como de los externos, sin embargo debe buscar la mejora continua.

CAPÍTULO III

FILOSOFÍA ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Dentro de la filosofía actual de la Institución se describe la misión, visión y otras herramientas que han ayudado a una mejor administración y dirección de la Cámara de Comercio de Latacunga (C.C.L.).

La información que se presenta a continuación será analizada y en base a ello se realizará una reestructuración en el Capítulo V del presente proyecto de los aspectos de la filosofía que no se encuentren bien formulados o que esta no posea, con el objetivo de mejorar y alcanzar las metas que se propone y por ende lograr un mejor direccionamiento de la Institución.

3.1 Visión

De acuerdo a la información proporcionada por parte de la Administración de la Cámara de Comercio de Latacunga la visión con la que cuenta es:

“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.”

3.2 Misión

La misión actual de la Institución es:

- ❖ 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.

3.3 Valores Institucionales

La Cámara de Comercio de Latacunga no cuenta con un documento en donde estén plasmados los valores Institucionales que los miembros que forman parte de ella lo practica en sus actividades diarias; es por ello que se requiere necesario documentar esto, ya que los valores son muy importantes para un adecuado accionar del personal de la Institución.

3.4 Reglamento Interno de la Institución

El reglamento interno de la Cámara de Comercio ayuda a mantener el orden y las responsabilidades de las personas que laboran en la misma.

La Institución cuenta con su reglamento interno, el cual consta de 36 artículos que contienen regulaciones y disposiciones a las que se deben sujetar las personas que mantengan relaciones laborales con la Institución.

Algunos de los aspectos más importantes a los que hace referencia este reglamento son:

- ❖ Orden jerárquico.
- ❖ Requisitos y condiciones para formar parte de la Institución.
- ❖ Horario de trabajo
- ❖ Las horas extraordinarias y suplementarias.
- ❖ Ausencias, permisos y vacaciones.
- ❖ Obligaciones de los empleados.
- ❖ Cuidado personal del recurso humano.
- ❖ Limpieza y orden de su puesto de trabajo.
- ❖ Trato con los superiores, compañeros y subalternos.
- ❖ Prohibiciones a los empleados.
- ❖ Sanciones disciplinarias.
- ❖ Servicio médico
- ❖ Cuidado de la imagen de la Institución.

Si bien la Institución cuenta ya con un reglamento interno, es importante darlo a conocer al personal para un correcto desarrollo y cumplimiento de sus derechos y obligaciones.

Según las opiniones emitidas por el talento humano de la Cámara de Comercio de Latacunga en la entrevista (**ANEXO 2-A**), sobre el reglamento interno, el documento no está legalmente aprobado, tan solo es un modelo de reglamento interno, además que contiene artículos que no tienen relación con las funciones que ellos realizan como por ejemplo se hace mención a: los turnos rotativos y al uso de vehículos aspectos que el personal no maneja ni utiliza; es por ello que se requiere una modificación del documento

para que en el futuro se proceda a su aprobación por parte de la entidad encargada.

3.5 Manual de Funciones

Para la mejor comprensión de las funciones del talento humano de la Cámara de Comercio se ha implementado un manual de funciones, al cual debe regirse el personal de la Institución para un mejor desenvolvimiento.

CUADRO N°12: Funciones de la Directora Ejecutiva

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Directora Ejecutiva	
Nivel funcional: Directivo	
Jefe inmediato: Presidente	Número de personas en el cargo: 1
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas para garantizar el eficiente desempeño de la Cámara de Comercio de Latacunga y actuar en representación legal de la misma en todos los eventos y actos que lo requieran.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y reglamento por parte del personal. 2. Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos aprobados por el Directorio y la Asamblea, en términos y condiciones establecidas para su ejecución. 3. Asistir a las reuniones del Directorio, con voz pero sin voto. 4. Cumplir las resoluciones de la Asamblea General, del Directorio y las disposiciones del Presidente. 5. Inventariar y precautelar los bienes muebles o inmuebles de la Institución. 6. Investigar y atender los requerimientos de los socios. 7. Informar al socio de los servicios y beneficios que ofrece la Institución. 8. Revisar, analizar y realizar seguimientos de las recaudaciones así como acciones administrativas a los socios en mora. 9. Organizar y controlar el funcionamiento administrativo de la Institución, proponer ajustes a la organización interna y demás funciones, procesos y procedimientos. 10. Coordinar la elaboración del plan estratégico y los planes operativos institucionales y presentarlos para la aprobación por parte del Directorio 11. Análisis de los estados de resultado, balance general, informe de recaudación y flujo de caja. 12. Cumplir las resoluciones de la Asamblea General, del Directorio y las disposiciones del Presidente. 13. Inventariar y precautelar los bienes muebles o inmuebles de la Institución. 14. Investigar y atender los requerimientos de los socios. 15. Revisar, analizar y realizar seguimientos de las recaudaciones así como acciones administrativas a los socios en mora. 	



16. Informar al socio de los servicios y beneficios que ofrece la Institución.
17. Organizar y controlar el funcionamiento administrativo de la Institución, proponer ajustes a la organización interna y demás funciones, procesos y procedimientos.
18. Coordinar la elaboración del plan estratégico y los planes operativos institucionales y presentarlos para la aprobación por parte del Directorio
19. Coordinar el arrendamiento del Salón Auditorio.
20. Análisis de los estados de resultado, balance general, informe de recaudación y flujo de caja.
21. Dirigir los servicios administrativos de la Cámara y ordenar todo lo conducente a su funcionamiento.
22. Presentar las solicitudes de afiliación ante el Directorio e informar de las faltas en que incurran los afiliados, a fin de evaluar si continúan o no con este estatus.
23. Rendir ante el Directorio informes mensuales y anuales de labores de la entidad y suministrar toda la información que ésta le solicite.
24. Elaborar anualmente el proyecto de presupuesto de rentas y gastos y el programa de trabajo para el año siguiente y someterlo oportunamente a aprobación del Directorio.
25. Imponer las sanciones debidas de conformidad con las normas legales vigentes en la aplicación disciplinaria del personal e informar al Directorio
26. Proponer al Directorio las medidas necesarias para la mejor organización de la Cámara.
27. Participación activa en todas las actividades programadas por la Institución ya sean: sociales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras.
28. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el jefe inmediato.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:

Título profesional en Administración de empresas u otras carreras afines.

Experiencia Laboral:

3 años en ocupaciones similares

V. COMPETENCIAS

Administrativas y Laborales

Control directivo, toma de decisiones, capacidad de negociación, liderazgo y motivación de personas, trabajo en equipo, altas capacidades para planear, organizar, dirigir y controlar, comunicación efectiva oral y escrita.

Humanas

Iniciativa, creatividad, innovación, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso, presentación personal, honestidad, responsabilidad, puntualidad, respeto

Fuente: Información Administración

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°13: Funciones de la Contadora

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Contadora	
Nivel funcional: Profesional.	
Jefe inmediato: Director Ejecutivo	Número de personas en el cargo: 1
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Planificar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones contables, financieras y tributarias de la Institución.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso y registro de depósitos y débitos bancarios. 2. Ingreso e impresión de facturas y comprobantes de retención. 3. Registro de auxiliares de retención. 4. Elaborar las liquidaciones de compras. 5. Afiliaciones a personas que desean formar parte de la CCL. 6. Impresión de facturas de cuotas recibidas por los socios. 7. Revisión de las cuentas de los socios. 8. Recepción del dinero recaudado. 9. Emisión de cheques a proveedores. 10. Cruce de cuentas a proveedores-clientes. 11. Actualización de la información de los socios. 12. Realizar las conciliaciones bancarias. 13. Declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta y del IVA. 14. Declaración de impuestos en el SRI. 15. Elaboración y envío del anexos REOC y RDEP. 16. Revisar la lista de “Seguros Interoceánica” para la inclusión y exclusión de socios en la póliza. 17. Reporte de siniestros (si lo hubieren). 18. Elaboración de los roles de pago, cancelación de sueldos y beneficios sociales. 19. Elaboración del Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes. 20. Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la Institución, como el SRI, Superintendencia de Compañías, entre otros. 21. Revisión de cartera vigente. 22. Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera. 23. Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos del departamento. 24. Participación activa en todas las actividades programadas por la Institución ya sean: sociales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras. 25. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el jefe inmediato. 	
IV. PERFIL REQUERIDO	
Educación:	Título profesional en Contabilidad y Auditoría (CPA).
Experiencia Laboral:	2 años en ocupaciones similares


 CONTINUA

V. COMPETENCIAS	
Administrativas y Laborales	Ética profesional, aptitud numérica, precisión, equidad, liderazgo, interpretación de estados, orden, discreción, compromiso, conocimiento de índices financieros, trabajo en equipo, eficiencia y agilidad mental.
Humanas	Ética personal, creatividad, innovación, relaciones humanas, compromiso, presentación personal, honestidad, transparencia, responsabilidad, puntualidad, respeto

Fuente: Información Administración

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°14: Funciones de la Secretaria Ejecutiva

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Secretaria Ejecutiva	
Nivel funcional: Asistencial	Número de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato: Director Ejecutivo	
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Servir de apoyo y coordinación permanente para que los objetivos y estrategias de la Cámara de Comercio se cumplan, presentando un esquema de comunicaciones e información institucional acorde con las necesidades.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, registrar y realizar llamadas telefónicas y comunicación a los respectivos departamentos. 2. Verificación de mensajes en el correo de la CCL. 3. Recepción, clasificación y distribución de correspondencia, carpetas, informes. 4. Verificación de fechas de cumpleaños de socios y respectivas llamadas telefónicas. 5. Envío y recepción de fax. 6. Elaboración de tickets de odontología. 7. Envío de ticket de odontología a los socios. 8. Recepción de turnos de odontología vía telefónica. 9. Controlar los servicios de internet para los socios. 10. Archivo de documentos 11. Tomar dictado y elaborar oficios, certificados, cartas, entre otros correspondientes a la Institución. 12. Entrega de presentes a los socios por parte de la Institución. 13. Elaboración de carnets para los socios. 14. Atención a los socios telefónica y personalmente. 15. Asistir y apoyar administrativamente la gestión ejecutiva. 16. Emisión de tarjetas de cumpleaños a los socios. 17. Elaboración de hojas de asistencia del personal. 18. Impresión mensual de la lista de socios que cumplen años. 	

CONTINUA 

19. Actualización de la base de datos de la CCL. 20. Redacción y envío de convocatorias a los directivos de la CCL. 21. Gestionar y coordinar el apoyo logístico de las actividades y reuniones de la Institución. 22. Confirmación de asistencia a sesiones del directorio. 23. Colaborar con los departamentos cuando solicitan información del área. 24. Mantener un seguimiento y control de los documentos que ingresan y genera el departamento. 25. Solicitar, mantener y custodiar los materiales de oficina. 26. Participación activa en todas las actividades programadas por la Institución ya sean: sociales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras. 27. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades le sea requerido por el Presidente o Vicepresidente, donde sea asignada.	
PERFIL REQUERIDO	
Educación:	Técnico en secretariado o carreras afines.
Experiencia Laboral:	1 año en ocupaciones similares
V. COMPETENCIAS	
Administrativas y Laborales	Ética profesional, precisión, orden, discreción, compromiso, facilidad de palabra, capacidad de comunicación, prudencia, trabajo en equipo, eficiencia.
Humanas	Ética personal, confidencialidad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal, honestidad, transparencia, responsabilidad, puntualidad, respeto y tolerancia

Fuente: Información Administración

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO Nº15: Funciones de los Recaudadores

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo: Recaudadores.	
Nivel funcional: Profesional	Número de personas en el cargo: 2
Jefe inmediato: Director Ejecutivo	
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Recaudar las aportaciones de los socios de la Cámara de Comercio de Latacunga y llevar la contabilización de los mismos.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1. Efectuar visitas personalizadas a cada uno de los locales comerciales asociados de acuerdo a las rutas asignadas para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobrar de facturas. ✓ Informar sobre los beneficios que la CCL ofrece a los asociados. ✓ Entregar invitaciones para: asambleas, aniversarios, día del socio, comunicados varios e informativos. ✓ Entregar tarjetas a los socios que cumplen años. 	
2. Elaborar y conferir a contabilidad un informe de las recaudaciones diarias.	

CONTINUA 

3. Informar semanalmente las novedades que presentan los socios con respecto a los beneficios que reciben.
4. Realizar un informe mensual de las aportaciones recaudadas y los socios que se encuentran atrasados en sus pagos.
5. Comunicar el detalle de los socios activos e inactivos.
6. Llevar a cabo un seguimiento a los socios sobre los beneficios recibidos por la CCL.
7. Captación de nuevos socios para integrarlos a la CCL.
8. Participación activa en todas las actividades programadas por la Institución ya sean: sociales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras.
9. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades le sea requerido por el Presidente o Vicepresidente, donde sea asignada.

PERFIL REQUERIDO

Educación: Mínimo tercer año de Marketing y/o informática o carreras afines.

Experiencia Laboral: 1 año en ocupaciones similares

V. COMPETENCIAS

Administrativas y Laborales Ética profesional, orden, interés, compromiso, facilidad de palabra, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, eficiencia, seriedad en el trabajo, cumplimiento de metas y objetivos.

Humanas Ética personal, confidencialidad, relaciones humanas, presentación personal, honestidad, transparencia, responsabilidad, puntualidad, respeto y tolerancia

Fuente: Información Administración

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°16: Funciones del Auxiliar de Servicios

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Auxiliar de servicios

Nivel funcional: Asistencial

Número de personas en el cargo: 1

Jefe inmediato: Director Ejecutivo

II. OBJETIVO DEL CARGO

Atender las labores operativas de correspondencia, mensajería y mantenimiento de la planta física velando por el cuidado permanente de los bienes de la CCL.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Responsable de la apertura y cierre de las oficinas a diario de la CCL.
2. Realizar depósitos en los diferentes bancos.
3. Llevar documentación e información a los lugares solicitados.
4. Entrega de las convocatorias para las sesiones a los Directivos.
5. Coordinar la recepción y envío de correspondencia con el responsable de la misma.
6. Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.

CONTINUA 

7. Mantenimiento del mobiliario de las instalaciones.
8. Efectuar el mantenimiento y aseo de todas las dependencias de la Cámara.
9. Manejar los equipos y bienes del salón auditorio y salas de capacitación respondiendo por su buen manejo y conservación.
10. Informar oportunamente los requerimientos de existencias de elementos de aseo y otros, así como de los que requiera para el cumplimiento eficaz de sus funciones.
11. Asistir en lo que se requiera en la Asamblea General de los socios que se efectúa semestralmente y demás eventos en los cuales se le requiera.
12. Participación activa en todas las actividades programadas por la Institución ya sean: sociales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras.
13. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades le sea requerido por sus jefes inmediatos.

PERFIL REQUERIDO

Educación: Bachiller

Experiencia Laboral: 1 año en ocupaciones similares

V. COMPETENCIAS

Administrativas y Laborales Orden, interés, compromiso, disponibilidad, eficiencia, buena voluntad, predisposición.

Humanas Ética personal, confidencialidad, relaciones humanas, honestidad, responsabilidad, puntualidad y respeto.

Fuente: Información Administración

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

De acuerdo a lo observado y a las opiniones emitidas por talento humano de la Cámara de Comercio de Latacunga, el presente Manual de Funciones con el que cuenta da a conocer de manera clara al personal que mantiene o mantendrá relación laboral con la institución, los siguientes aspectos: la identificación del cargo, el objetivo del cargo, la descripción de las funciones, el perfil requerido y las competencias que debe cumplir, por lo que se lo considera útil y práctico al momento de delegar funciones al personal.

3.6 Análisis de la filosofía actual de la Institución

Una filosofía bien estructurada permitirá organizar y orientar el accionar de las personas que laboran en la Cámara de Comercio de Latacunga, es por ello que la Institución debe realizar una modificación de su filosofía

ayudando con ello a mejorar su desarrollo, pues a través de estos aspectos se da a conocer que se quiere y hacia donde se quiere llegar.

Con la información que se recopiló se puede determinar que la filosofía actual de la Cámara de Comercio de Latacunga requiere de una reestructuración en lo que respecta a su misión y visión, ya que, no se encuentran bien formuladas; además es necesario elaborar un documento en donde se plasmen los valores institucionales que regirán el accionar del personal de la Institución, puesto que existen valores que el personal los practican, pero, no cuentan con un documento formal.

Otros factores importantes que se deberán establecer son las políticas y estrategias, las mismas que ayudaran al cumplimiento de la visión y a un mejor desempeño de la Cámara de Comercio.

CAPÍTULO IV

MATRICES DE PONDERACIÓN O ACCIÓN

4.1 Matriz de Ponderación o Acción

Las matrices de ponderación o acción son un complemento para el análisis situacional de la Cámara de Comercio de Latacunga, para lo cual utilizaremos el análisis FODA realizado en el Capítulo II, buscando con esto conocer el impacto que tienen los factores externos en relación a la capacidad de respuesta de la Institución.

A través de este análisis se pretende identificar los puntos críticos y ventajas competitivas que tiene la Institución, los que utilizaremos como base para la construcción de los objetivos estratégicos que deseamos alcanzar en cada perspectiva.

La elaboración de estas matrices se realizó con la ayuda de la señora Directora Ejecutiva de la Cámara de Comercio a quien se le realizó una entrevista (**ANEXO 2-B**) para obtener los datos que se presentan a continuación.

4.1.1 Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica “DA”

La matriz de áreas defensivas “DA” se construye cruzando DEBILIDADES con las AMENAZAS, con el objetivo de determinar las debilidades que afectan a la Institución y que impulsan el efecto de las amenazas.

CUADRO N°17: Matriz De Áreas De Defensiva Estratégica “DA”

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
DEBILIDADES																	
	Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
	Falta de capacitación al personal.	1	1	1	3	1	3	1	5								12
	Factor económico (falta de financiamiento)	1	1	3	3	3	3	3	5								16
	Dirección (falta de ejecución de proyectos)	3	1	5	5	5	5	5	5								24
	Falta de motivación al personal.	1	1	3	3	3	3	3	3								14
	No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	1	1	5	5	5	5	5	5								22
	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	1	1	3	5	5	5	3	3								18
	Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	1	1	3	5	5	5	1	1								16
	Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	1	1	5	5	3	3	1	1								16
	TOTAL	11	9	29	35	31	29	29	29								144

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

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

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

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

Análisis: La matriz DA, nos indica que existe una probabilidad del 53% de que las debilidades que se identificaron en la Cámara de Comercio de Latacunga impulsen el efecto de las amenazas.

4.1.1.1 Áreas de Defensivas Estratégica “DA”

Del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica se ha seleccionado las debilidades y amenazas con mayor puntuación, obteniendo las siguientes áreas.

CUADRO Nº18: Áreas de Defensiva Estratégica “DA”

DA		
Nº	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Dirección (falta de ejecución de proyectos)	Competidores con más y mejores servicios.
2	No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.
3	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	Incremento de Gremios y Asociaciones.
		Avance acelerado de la tecnología que puede ser poco alcanzable.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.1.2 Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”

La matriz de áreas ofensivas “FO” se elabora cruzando FORTALEZAS con las OPORTUNIDADES, lo que nos permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar.

CUADRO N°19: 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).	Amplio 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.		3	5	3	1	1	5	3	21
Talento humano con educación superior.		1	1	3	1	1	3	5	15
Trayectoria de la Institución.		3	3	5	3	1	5	1	21
Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.		1	5	5	5	1	1	1	19
Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.		1	3	3	5	1	1	1	15
Excelente nivel de compañerismo entre el personal.		1	1	1	1	1	1	1	7
Buena relación y comunicación entre el personal y el directorio.		1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL		11	19	21	17	7	17	13	105

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

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

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

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

Análisis: La matriz FO, nos indica que existe una probabilidad del 43% de que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

4.1.2.1 Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”

Del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica se ha seleccionado las fortalezas y oportunidades con mayor puntuación, obteniendo las siguientes áreas.

CUADRO N°20: Áreas de Ofensiva Estratégica “FO”

FO		
N°	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	La continuación del Directorio permite la ejecución de proyectos de largo plazo.	Crecimiento del sector empresarial.
2	Trayectoria de la Institución.	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.
3	Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.	Fácil acceso a las empresas de la provincia de Cotopaxi (Ubicación geográfica).
4		Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.1.3 Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

La matriz de áreas de respuesta estratégica “FA” se elabora cruzando FORTALEZAS con las AMENAZAS, con el objetivo de determinar las fortalezas de la Cámara de Comercio de Latacunga que le servirán de respuesta para disminuir y enfrentar sus amenazas.

CUADRO Nº21: Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

PONDERACIÓN: BAJA =1 MEDIA =3 ALTA =5	AMENAZAS						TOTAL
		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.	
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

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

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

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

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

Análisis: La matriz FA, nos indica que existe una probabilidad del 40% de que las fortalezas existentes en la Cámara de comercio de Latacunga eviten el efecto negativo de las amenazas.

4.1.3.1 Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

Del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica se ha seleccionado las fortalezas y amenazas con mayor puntuación, obteniendo las siguientes áreas.

CUADRO N°22: Áreas de Respuesta Estratégica “FA”

FA		
N°	FORTALEZAS	AMENAZAS
1	Talento humano con educación superior.	Competidores con más y mejores servicios.
2	Aportaciones acorde a las posibilidades de los socios.	Incremento de Gremios y Asociaciones.
3	Infraestructura adecuada para la ejecución de sus labores.	Las tendencias y preferencias de los socios con respecto a los servicios que desean varían constante y aceleradamente.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.1.4 Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

La matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” se forma cruzando las DEBILIDADES con las OPORTUNIDADES, buscando con ello determinar las debilidades que posee la Institución, las cuales deben ser rectificadas para aprovechar y lograr capitalizar sus oportunidades.

CUADRO N°23: Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

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).	Amplio portafolio de proveedores.	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.	Acceso a tecnología y sistemas de calidad.	T O T A L	
DEBILIDADES										
		Organigrama estructural desactualizado e inexistencia de un organigrama funcional	1	1	1	1	1	1	7	
		Falta de capacitación al personal.	1	3	1	1	1	5	13	
		Factor económico (falta de financiamiento)	3	3	5	5	1	1	19	
		Dirección (falta de ejecución de proyectos)	5	3	3	3	3	1	21	
		Falta de motivación al personal.	1	3	1	1	1	1	9	
		No hacer uso de la tecnología para mejorar la comunicación con los socios.	1	5	5	3	1	3	23	
		Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	3	5	5	1	5	5	25	
		Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	1	3	3	3	5	5	25	
		Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	1	3	3	3	5	5	23	
		TOTAL	17	29	27	21	23	25	23	165

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

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

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

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

Análisis: La matriz DO, nos indica que existe una probabilidad del 52% de que las debilidades afecten el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno.

4.1.4.1 Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

Del análisis de la matriz de áreas de defensiva estratégica se ha seleccionado las debilidades y oportunidades con mayor puntuación, obteniendo las siguientes áreas.

CUADRO N°24: Áreas de Mejoramiento Estratégico “DO”

DO		
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	Mejorar e incrementar el portafolio de servicios.	Crecimiento del sector empresarial.
2	Falta de apoyo a los socios en el aspecto comercial.	Negocios que no se encuentran afiliados a otras Instituciones.
3	Convenios con las Instituciones que brindan los servicios a los socios.	Relaciones con Instituciones públicas y privadas, para ejecutar gestiones.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.2 Áreas de Priorización Estratégica

Para determinar las áreas de priorización estratégica se coloca las áreas ofensivas, defensivas, de respuesta y de mejoramiento estratégico que adquirieron más correlación en las matrices de áreas estratégicas, con el fin de determinar las que se deben mantener y las que se deben implementar una estrategia y esto nos ayudara consecutivamente a determinar los objetivos de cada perspectiva. **(ANEXO 2-C)**

CUADRO N°25: Áreas de Priorización Estratégica

N°	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

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

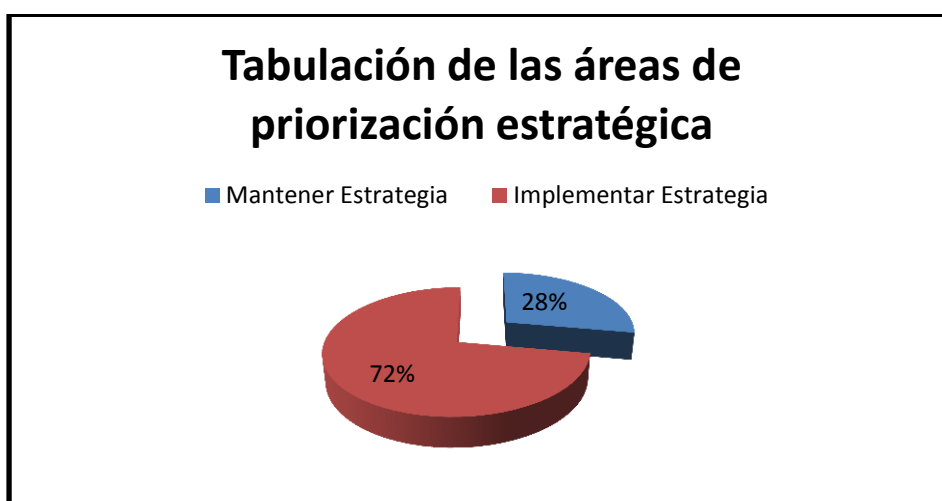
Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°26: Tabulación de las Áreas de Priorización Estratégica

VARIABLE	TABULACIÓN
Mantener Estrategia	5
Implementar Estrategia	13
TOTAL	18

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

GRÁFICO N°41: Tabulación de las Áreas de Priorización Estratégica

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: En el 72% de las áreas de priorización estratégica es necesario implementar estrategias para el mejor desenvolvimiento de la Cámara de Comercio de Latacunga y en el 28% de las áreas de priorización estratégica se debe mantener la estrategia utilizada por la Institución.

4.2.1 Identificación Pre-Objetivos

Ya determinadas las áreas de priorización, seleccionamos las que requieren ser mejoradas, para establecer sus respectivos pre-objetivos.

CUADRO N°27: 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.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.2.2 Priorización Pre-Objetivos

La priorización pre-objetivos ayuda a establecer la factibilidad e impacto que tienen los pre-objetivos que se determinaron anteriormente, para lograr esto se da una ponderación a la factibilidad y al impacto.

Si la factibilidad o el impacto son altos es equivalente a una calificación de 10, y si es bajo es igual a 5, después se procede a multiplicar la ponderación por el porcentaje de la factibilidad y del impacto para obtener el total.

CUADRO N°28: Priorización Pre-Objetivos

N°	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD			IMPACTO			
		POSIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIBILIDAD TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA 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

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

Análisis: Como se puede observar en la tabla anterior existen muchos pre-objetivos que poseen mayor factibilidad para realizarse y que tienen un mayor impacto en la empresa en el momento de concretarse, entre los más importantes se puede mencionar a: los que hacen referencia a mejorar y mantener los servicios para captar más socios así también el que hace mención a hacer uso de los diferentes medios tecnológicos, para dar a conocer a los socios sobre los servicios y proyectos que tiene la Institución.

De igual forma existen pre-objetivos que poseen poca factibilidad de realizarse pero si se ejecutara tendrían un impacto positivo en la empresa como es: estudiar constantemente el mercado para conocer y cumplir con las expectativas de los socios actuales y potenciales.

4.2.3 Matriz de Factibilidad e Impacto

En la matriz de factibilidad e impacto se coloca el resultado del cuadro anterior para determinar el impacto y la factibilidad que poseen al implementar los pre-objetivos.

CUADRO N°29: Matriz de Factibilidad e Impacto

		IMPACTO	
		BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD
F A C T I B I L I D A D			Utilizar la página web de la Institución para comunicar a los socios información relevante y sobre los servicios y proyectos que se ofrece.
			Conseguir la fidelidad de los socios a través de un buen portafolio y prestación de servicios.
			Brindar al sector empresarial servicios y beneficios atractivos para ampliar la cartera de socios de la Institución.
			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.
			Aprovechar la localización para promocionar los servicios a los comerciantes de la provincia y lograr captar más socios.
			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.
			Brindar apoyo a los socios en la comercialización de sus productos a través de redes de negocios y encuentros empresariales.
			Realizar convenios con otras empresas que brinden el servicio de salud y odontología para satisfacer los intereses de los socios.
		BAJO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD
			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.
			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.
			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.
			Adquirir un software empresarial con aplicaciones en contabilidad, administración y comercio, orientado a ayudar a las empresas de los socios.

Fuente: Capítulo IV

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

4.3 Objetivos Estratégicos de las Perspectivas

El establecimiento de objetivos estratégicos proporciona una dirección a la Institución y son la manifestación de lo que se desea lograr en el plazo establecido a través de la misión, para su formulación nos basamos en la matriz de factibilidad e impacto realizada anteriormente. Estos objetivos constituyen la base para el proceso de ejecución y control estratégico que se realiza mediante el Balanced Scorecard y se los propone en relación a las cuatro perspectivas del BSC.

4.3.1 Objetivo 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.

4.3.2 Objetivo de 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.

4.3.3 Objetivo de 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.

4.3.4 Objetivo de 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.

CAPÍTULO V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Definición de la Institución

La Cámara de Comercio de Latacunga es una organización de carácter privado, sin fines de lucro, que representa a las personas naturales y jurídicas que se dedican a las actividades comerciales y a la transacción e intercambio de bienes y servicios; se formó con el propósito de dinamizar, desarrollar, regular, controlar e impulsar la actividad comercial del cantón Latacunga y de la provincia de Cotopaxi.

5.2 Nueva Filosofía Institucional

La Cámara de Comercio de Latacunga, no cuenta con una adecuada filosofía institucional, por este motivo es necesario modificar y proponer una filosofía que este de acorde al desempeño de la Institución; con el objetivo de mejorar y encaminarla al cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Por ello, el día 27 de mayo del 2014 se realizó una entrevista al personal de la Cámara de Comercio con el fin de conocer sus opiniones, las mismas que sirvieron de aporte en la formulación de la nueva filosofía institucional.

(Anexo 2-D)

5.2.1 Misión

La misión es la razón de ser de una empresa, en ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará; así también la misión debe ser objetiva, clara, posible y sobre todo impulsora e inspiradora.

CUADRO N°30: Formulación de la Misión de la Cámara de Comercio de Latacunga

Tipo de Institución: ¿Qué clase de Institución somos?	<ul style="list-style-type: none"> • Institución sin fines de lucro
Motivo: ¿Para qué nos constituimos?	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el desarrollo de las empresas afiliadas. • Fortalecer y dinamizar la economía de la provincia y del país.
Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y servicios empresariales especializados.
Clientes: ¿A quiénes ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas, medianas y grandes empresas.
Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferente al resto?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad e innovación de los servicios y beneficios.
Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Cantón Latacunga
Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano calificado.
Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando alianzas estratégicas con Instituciones públicas y privadas.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.



Misión

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.

5.2.2 Visión

La visión define a dónde quiere llegar una empresa en el futuro, maximizando el uso de sus recursos.

CUADRO N°31: Formulación de la Visión de la Cámara de Comercio de Latacunga

¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Fortalecerse como una Institución promotora del comercio.
¿Para qué lo haremos?	Consolidarse como líder y ejemplo de buena gestión.
¿A quién deseamos servir?	Pequeñas, medianas y grandes empresas de la provincia de Cotopaxi.
¿En qué tiempo lograremos la visión?	En el 2018
¿Qué recursos emplearemos?	Servicios y beneficios de calidad e innovadores. Talento humano calificado.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.



Visión

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.

5.2.3 Valores Institucionales

Los valores guían el pensamiento y las acciones del personal de una empresa, se los va definiendo en el día a día y permiten el logro de los objetivos, calidad, compromiso y satisfacción del personal y clientes.

Con la ayuda del personal de la Cámara de Comercio de Latacunga se definió de los valores que serán la guía para la ejecución de las diferentes actividades que se realiza en la Institución. **(Anexo 2-D)**

CUADRO N°32: Formulación de Valores Institucionales

VALORES	COMPROMISO
Para la Institución	
Integridad	Mostrar respeto, compostura y lealtad hacia los socios y miembros de la Institución, velando por su prestigio y la conservación de los bienes.
Compromiso	Cumplir con la misión de la Institución y las funciones encomendadas para cada cargo.
Transparencia	Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los asociados y los demás grupos de interés.
Para el personal	
Responsabilidad	Cumplir con las actividades que estén a su cargo, a fin de conseguir la eficiencia que pretende la Institución.
Lealtad	Asumir con fidelidad y firmeza el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la Institución.
Honestidad	Actuar con honradez tanto en el ejercicio de su cargo como en el uso de los recursos de la entidad que le son confiados por razón de su función.
Respeto	Mantener un trato cordial y digno con los socios y el personal de la Institución.
Para el servicio/beneficio	
Servicio	Asistir a los socios con afectividad, cordialidad, respeto y amabilidad.
Cumplimiento	Realizar las cosas a tiempo, en el lugar conveniente, con eficacia y calidad de los servicios para lograr la satisfacción de nuestros socios.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.2.4 Principios Institucionales

CUADRO N°33: Formulación de Principios Institucionales

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Atención al cliente	Lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, brindando un servicio ágil, pertinente y oportuno a los socios.
Calidad	Mejorar e innovar continuamente los servicios y beneficios con el fin de satisfacer a los socios.
Trabajo en equipo	Combinar conocimientos, experiencias y habilidades, aportar lo mejor de cada uno y asumir responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
Creatividad	Proponer ideas innovadoras que permitan afrontar los nuevos retos del entorno y conlleven al desarrollo de la Institución.

Fuente: Entrevista con el personal de la CCL

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.2.5 Organigrama Empresarial

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, en este se indica de forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría, además se lo utiliza como un instrumento de información para sus integrantes y para quienes están vinculados con ella.

5.2.5.1 Organigrama Estructural Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga

Se representa las diferentes unidades con las que se estructura la Institución.

GRÁFICO N°42: Organigrama Estructural Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga



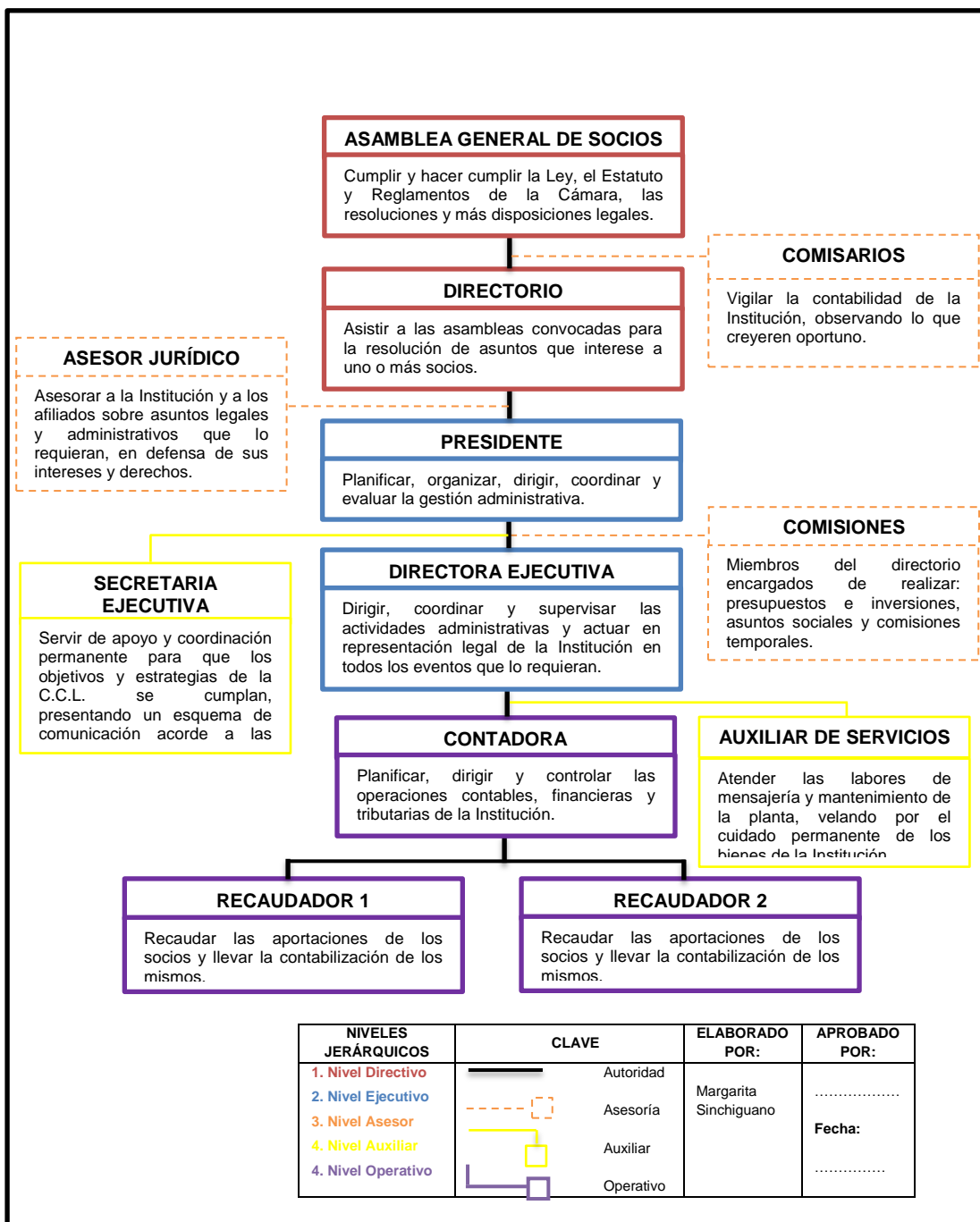
Fuente: Cámara de Comercio de Latacunga

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.2.5.2 Organigrama Funcional Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga

Indica las diferentes unidades de la Institución y las principales funciones que debe cumplir.

GRÁFICO Nº43: Organigrama Funcional Propuesto para la Cámara de Comercio de Latacunga



Fuente: Cámara de Comercio de Latacunga

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.2.6 Políticas Empresariales

Las políticas empresariales son ejes de actuación empresarial que proporcionan la orientación necesaria para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes de acción que permitan lograr los objetivos.

Los miembros de la Cámara de Comercio de Latacunga mediante una entrevista dieron a conocer las políticas que permitirán tomar decisiones que ayuden al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la Institución. **(Anexo 3-E)**

5.2.6.1 Políticas de Cobranza y contables

- El cobro de las aportaciones a los socios se las realiza a inicio de cada mes.
- La forma de pago de las aportaciones por parte de los socios es en efectivo y por débito bancario (para grandes cantidades).
- Los cobros de las aportaciones se los realiza de acuerdo a las reglas establecidas a los recaudadores.
- Los recaudadores deben elaborar un informe diario de los socios visitados y la cantidad recaudada.
- La prestación de los servicios y beneficios de la Institución se los brinda tomando en cuenta si el socio está al día en los pagos de las aportaciones.
- Los fondos recaudados deben ser depositados en una cuenta bancaria que el Directorio haya determinada dentro de las 24 horas de su ingreso.
- Los ejercicios económicos de la Institución comprenderán un año.

5.2.6.2 Políticas de Atención al cliente

- La Institución se compromete a brindar servicios y beneficios que estén de acuerdo a las expectativas de los asociados.
- Se realizará constantemente cambios y mejoras en los servicios y beneficios con el propósito de satisfacer las expectativas de los socios.
- Implementar un buzón de quejas y sugerencias para que los socios den a conocer su opinión sobre los servicios que reciben.

- Enfocarse en el mejoramiento continuo de los procesos y servicios que se ofrecen en la Institución.
- Cumplir con un proceso de selección de proveedores de servicios para garantizar un servicio de calidad a los socios.
- El personal debe dar un buen trato a los socios y personas que no estén afiliadas a la Institución cuando requieran de sus servicios.

5.2.6.3 Políticas de Administración del Personal

- Contar con personal calificado y comprometido con la misión, visión y objetivos; dotándolos de condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.
- La Institución brindará capacitación al personal sobre temas relacionados a las funciones que ejecuta.
- Los horarios de entrada y salida de personal deberán ser cumplidos y respetados conforme se haya establecido en el Reglamento Interno de la Institución.
- Los empleados podrán comunicar si por algún imprevisto significativo no puedan cumplir con las labores diarias, previa justificación.
- Se proporcionará de los materiales necesarios para la ejecución de sus funciones.
- Proveer uniformes al personal de manera que se tenga una mejor imagen de la Institución.

5.2.6.4 Políticas de Marketing

- Promocionar los servicios y beneficios que brinda la institución a través de las diferentes herramientas que existen (relaciones públicas, promociones de venta, venta personal y publicidad).
- Transmitir a los socios información sobre los servicios, beneficios y proyectos que se implementen a través de los recaudadores.
- Se entregará trípticos, volantes y afiches para dar a conocer sobre la Institución y los servicios que brinda.
- Mantener actualizada la página web de la Institución.

5.2.7 Estrategias Empresariales

Las estrategias empresariales, son planes de acción que desarrollan ventajas competitivas y destacan a una empresa, a través, de la utilización óptima de sus recursos, de forma que se logre crecer y expandir el mercado reduciendo la competencia y además que contribuya al logro de objetivos definidos.

5.2.7.1 Problema Estratégico

La Cámara de Comercio de Latacunga no posee estrategias que contribuyan a mejorar sus prácticas administrativas y esto pone en riesgo su permanencia dentro del mercado, pues sus competidores se vuelven cada vez más fuertes, por lo que se requiere la implementación de estrategias alcanzables que mejoren la situación de la Institución.

5.2.7.2 Formulación y Evaluación de Estrategias

La Cámara de Comercio de Latacunga en la matriz interna-externa realizada en el Capítulo II se coloca en el quinto cuadrante el cual es “Retener y Mantener”, por lo que se planteó las siguientes estrategias que servirán como ruta de causa y efecto en el mapa estratégico.

➤ **Estrategia de Negocio**

La estrategia de negocio ayuda a determinar a las pequeñas y grandes empresas la manera de cómo competir y las capacidades distintivas necesarias para fundamentar una posición de ventaja frente a los competidores. Estas estrategias se dividen en:

- ❖ **Liderazgo en costos.-** Consiste en la venta de productos a un precio más bajo a través de la reducción de sus costos.
- ❖ **Diferenciación.-** radica en producir o vender productos que se diferencien o distingan de los de la competencia y sean considerados únicos en el mercado.
- ❖ **Enfoque.-** concentra los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.



ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO
Diferenciación

La Cámara de Comercio de Latacunga deberá adicionar a sus servicios y beneficios atributos diferenciadores, que vayan de acuerdo a las preferencias y tendencias actuales de los socios y que consigan un efecto diferenciador frente a la competencia.


➤ **Estrategia de Crecimiento**

La estrategia de crecimiento ayuda a generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela. Esta estrategia se divide en:

- ❖ **Estrategias de Crecimiento intensivo.-** ayudan a las empresas que ya se encuentren establecidas en el mercado a la búsqueda de nuevas oportunidades a través de:
 - ✓ **Penetración en el Mercado:** busca incrementar la participación en los mercados en los que se opera, con los productos actuales.
 - ✓ **Desarrollo de Mercados:** implica buscar nuevos segmentos de mercado para comercializar el producto.
 - ✓ **Desarrollo de Productos:** lanzar nuevos productos que sustituyen a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones.

- ❖ **Estrategias de Crecimiento por Integración.-** Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. Las estrategias de integración se exponen a continuación:
 - ✓ **Integración Hacia Arriba (Regresiva o Hacia Atrás):** Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos de provisión.

- ✓ **Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo):** ayuda a asegurar el control del canal de distribución.
 - ✓ **Integración Horizontal:** trata de reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.
- ❖ **Estrategias de Crecimiento por Diversificación.-** crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Las estrategias de crecimiento por diversificación son las siguientes:
- ✓ **Concéntrica o de proximidad:** aprovechar la experiencia técnica, comercial, etc., de la empresa para ir orientando sus inversiones en una u otra dirección, hacia los productos y mercados más cercanos a los actuales.
 - ✓ **Simple o de reforzamiento:** elaborar productos nuevos con tecnologías nuevas en mercados nuevos o en los que la empresa no tiene experiencia.
 - ✓ **Conglomerada o Total:** actuar con productos nuevos y en mercados totalmente diferentes.
 - ✓ **Internacional:** desarrollar la actividad económica de la empresa en otros países.



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO
Desarrollo de productos

La Cámara de Comercio debe innovar y promocionar los servicios y beneficios que ofrece, de manera que logre incrementar su participación en el mercado y posteriormente pueda posicionarse en la mente de los comerciantes al ofrecer alternativas diferentes.

- **Estrategia de Competitividad.-** consiste en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. Fueron creadas por Kotler y Singh atendiendo al papel que desempeñan con relación a los competidores, y son las siguientes:
- ❖ **De Líder:** trata de ocupar una posición dominante dentro de un mercado y que sea reconocida como tal por sus competidores
 - ❖ **De Retador:** tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder, a empresas inferiores a este o a las empresas existentes en el mercado
 - ❖ **De Seguidor:** Los seguidores son las empresas que juegan las reglas del líder y no le molestan.
 - ❖ **Del especialista en nichos:** Es ser un líder, pero, en un segmento de mercado pequeño, (nicho).

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE LA CÁMARA DE COMERCIO
De Retador

Ofrecer mejores servicios y beneficios a los socios para lograr satisfacer sus expectativas, mantener su fidelidad y destacar a la Institución frente a sus competidores.

5.3 Dirección Estratégica

La dirección estratégica ayuda a establecer los propósitos u objetivos estratégicos de la Institución para posteriormente elaborar el mapa estratégico.

5.3.1 Perspectivas para la Cámara de Comercio de Latacunga

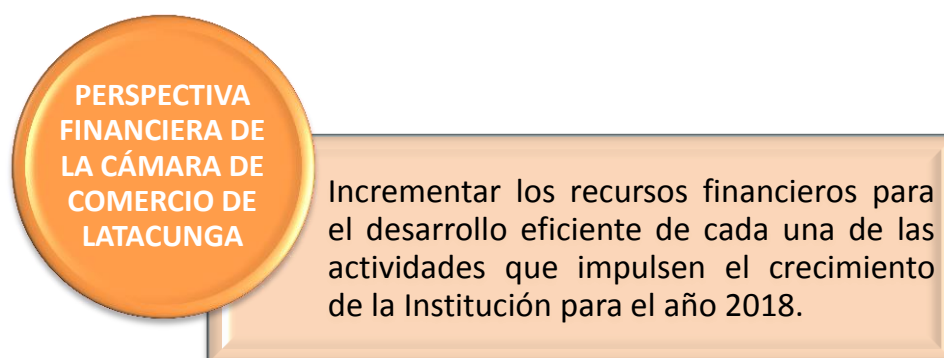
La mayoría de las empresas hacen uso de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las mismas que les ayuda a tener una buena gestión empresarial.

Las perspectivas anteriores son las más comunes porque son aplicables a todo tipo de organización, sin embargo, no son una condición necesaria puesto que cada entidad puede decidir diferentes perspectivas. Así, en las empresas públicas o sin fines de lucro la perspectiva de cliente tiene un mayor peso frente a la perspectiva financiera, debido a que estas empresas tienen como objetivo final satisfacer las necesidades del cliente.

Para lograr el cumplimiento de la misión y la satisfacción de las expectativas de los socios de la Cámara de Comercio de Latacunga se estructuró el mapa estratégico con las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.

En organizaciones o empresas sin fines de lucro la perspectiva financiera determina si se puede alcanzar la meta de la organización de una manera eficiente y con un mínimo de gastos.



- **Perspectiva de Clientes:** esta perspectiva se centra en que se debe hacer para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos financieros.

**PERSPECTIVA
DE CLIENTES DE
LA CÁMARA DE
COMERCIO DE
LATACUNGA**

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.

- **Perspectiva de procesos Internos:** determina cuál debe ser el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las expectativas de los clientes.

**PERSPECTIVA
DE PROCESOS
INTERNOS DE
LA CÁMARA DE
COMERCIO DE
LATACUNGA**

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.

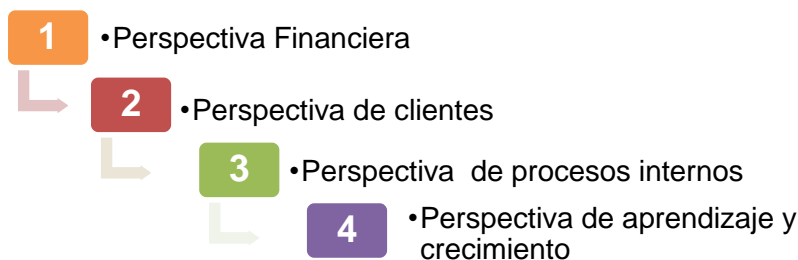
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** detalla los activos intangibles que son necesarios para crear valor, los mismos que deben estar alineados a los objetivos y estrategias de la organización

**PERSPECTIVA DE
APRENDIZAJE Y
CRECIMIENTO DE
LA CÁMARA DE
COMERCIO DE
LATACUNGA**

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.

5.3.2 Código

Es una identificación a través de un número a cada perspectiva, impulsador de desempeño y de cada propósito u objetivo estratégico, lo que ayuda a establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes:



5.3.3 Impulsadores Claves del Desempeño

Una vez que se ha establecido las perspectivas se procede a desarrollar las áreas que deben guiar el desempeño de la Institución, los impulsadores describen las áreas necesarias para lograr resultados y enfocar a la empresa hacia el éxito. La base del mapa estratégico en donde se detalla las perspectivas e impulsadores claves se presenta a continuación:

CUADRO N°34: Impulsadores Claves del Desempeño

PERSPECTIVAS	IMPULADORES
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Eficiencia financiera
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios atractivos • Aspectos diferenciadores • Imagen institucional • Crecimiento
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Innovación • Control
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo del capital humano. • Cultura organizacional.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.3.4 Propósitos u Objetivos Estratégicos

Identificados los impulsores se procede a determinar los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave.

CUADRO N°35: 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.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°36: Estrategia de Clientes

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Servicios atractivos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades. • Ejecutar proyectos viables.
Aspectos diferenciadores	<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.
Imagen institucional	<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.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Captar más socios con nuevos servicios y beneficios. • Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°37: Estrategia de Procesos Internos

IMPULSADORES DE DESEMPEÑO	PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.
Control	<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.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°38: 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.

Fuente: Investigación de campo

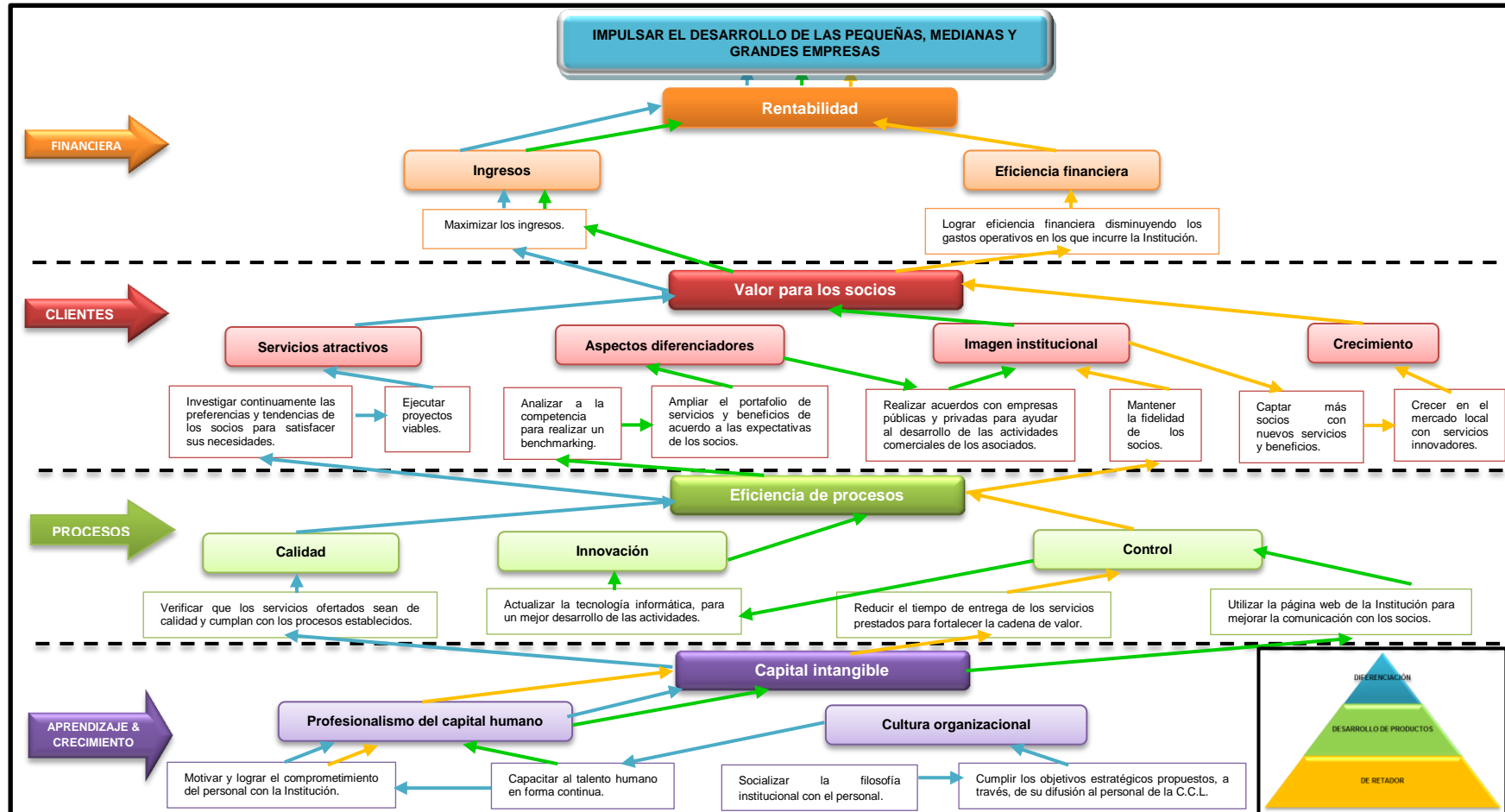
Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.3.5 Mapa Estratégico

El mapa estratégico que se diseñó para la Cámara de Comercio de Latacunga nos indica que al fortalecer las competencias, incrementar la motivación y compromiso del personal de la Institución, se logrará mejorar su satisfacción y su rendimiento en las actividades que realizan; de esta manera se perfeccionará los procesos en los que se requiere ser excelentes, para así generar un ambiente agradable y de seguridad para los asociados; esto permitirá mejorar la calidad de los servicios, consiguiendo la satisfacción del socio y consiguientemente se llegará a tener una fidelización valiosa. Finalmente esto permitirá incrementar los ingresos y la correspondiente rentabilidad en la Institución, el impulso y desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

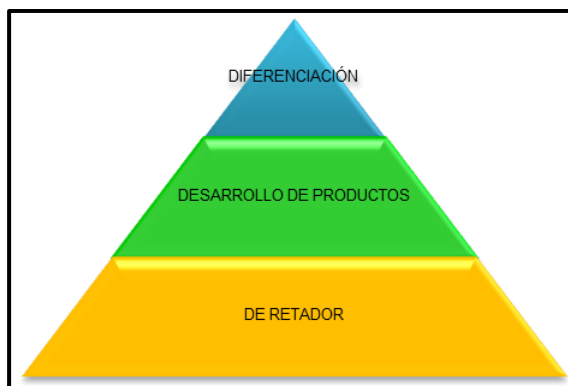
A continuación se presenta el mapa estratégico de la Cámara de Comercio de Latacunga, en el cual se representa gráficamente todos los propósitos estratégicos y su interrelación.

GRAFICO N°44: Mapa estratégico



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

5.3.6 Ruta – efecto



¿Cómo lograremos la estrategia de diferenciación?

1. Capital intangible

- ✓ Socializar la filosofía institucional con el personal.
- ✓ Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.
- ✓ Capacitar al talento humano en forma continua.
- ✓ Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.

2. Eficiencia de Procesos

- ✓ Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.

3. Valor para clientes

- ✓ Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Ejecutar proyectos viables.

4. Rentabilidad

- ✓ Maximizar los ingresos.

¿Cómo lograremos la estrategia de desarrollo de productos?

1. Capital Intangible

- ✓ Capacitar al talento humano en forma continua.

2. Eficiencia de Procesos

- ✓ Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.
- ✓ Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.

3. Valor para Clientes

- ✓ Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.
- ✓ Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.
- ✓ Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.

4. Rentabilidad

- ✓ Maximizar los ingresos.

¿Cómo lograremos la estrategia de retador?**1. Capital Intangible**

- ✓ Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.

2. Eficiencia de Procesos

- ✓ Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.

3. Valor para Clientes

- ✓ Mantener la fidelidad de los socios.
- ✓ Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.
- ✓ Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

4. Rentabilidad

- ✓ Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.

CAPÍTULO VI

ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (BSC)

6.1 Enfoque operacional

En este punto se elaboró el tablero central de comandos o cuadro de mando integral, con la ayuda de datos que la Institución nos proporcionó.

6.1.1 BSC - Uso de 3ms

En el cuadro de mando integral encontramos a las medidas, metas y medios que ayudan al cumplimiento de los propósitos u objetivos establecidos.

6.1.1.1 Medidas

Ayudan a determinar la forma en cómo vamos a medir los objetivos, estos deben ser lo más cuantitativo o numérico posible, consistentes con la estrategia y pueden ser uno o más indicadores.

Para determinar las medidas de los objetivos es necesario establecer lo siguiente:

6.1.1.1.1 Indicador

Son expresiones cuantitativas o cualitativas que sirven para medir el avance o logro de los objetos establecidos, dentro de un periodo determinado.

6.1.1.1.1.1 KPIs por Perspectivas

Key Performance Indicators (KPIs) o indicadores clave del desempeño son mediciones financieras o no financieras, utilizadas para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de una empresa, además estos KPIs ayudan a reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.

6.1.1.1.2 Signo

Representa si el indicador establecido para el objetivo debe ser favorable o no para la organización.

6.1.1.1.3 Peso

Es el valor proporcional que se da a cada propósito u objetivo de acuerdo a su importancia, lo que permite identificar aquellos objetivos donde hay que centrar mayor esfuerzo y atención por el impacto que pueden tener en los resultados.

6.1.1.1.4 Frecuencia o Periodicidad

Constituye el espacio de tiempo en que los objetivos definidos serán evaluados, esto puede ser de manera: mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

6.1.1.1.5 Fuente de Captura de Datos

Comprende la fuente donde se obtiene la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

6.1.1.1.6 Definición Operativa de las Medidas

MEDIDAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS O DE RECURSOS

CUADRO N°39: Maximizar los ingresos.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Maximizar los ingresos.
2. Nombre del KPI	Crecimiento de los ingresos.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\text{Ingresos obtenidos en el periodo} - \text{Ingresos obtenidos en el periodo anterior}) / \text{Ingresos obtenidos en el periodo anterior}] * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	80
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Estado financiero

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°40: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.
2. Nombre del KPI	Reducción de gastos operativos.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\text{Gastos operativos en el periodo} - \text{Gastos operativos en el periodo anterior}) / \text{Gastos operativos en el periodo anterior}] * 100$
4. Signo	(-)
5. Peso	70
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Estado Financiero

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIDAS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES

CUADRO N°41: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.
2. Nombre del KPI	Investigación de preferencias y tendencias de los socios.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ total de investigaciones sobre preferencias y tendencias de los socios en el periodo} / \# \text{ total de investigaciones en el periodo}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	90
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta a los socios

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°42: Ejecutar proyectos viables.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ejecutar proyectos viables.
2. Nombre del KPI	Proyectos ejecutados
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de proyectos ejecutados} / \# \text{ de proyectos presentados}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	70
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Objetivos Institucionales

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°43: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.
2. Nombre del KPI	Análisis de las Cámaras de Comercio más representativa.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de Cámaras de Comercio analizadas} / \# \text{ total de Cámaras de Comercio existentes}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	70
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Investigación de mercados

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°44: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.
2. Nombre del KPI	Nuevos servicios y beneficios de acuerdo a los gustos de los socios.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de servicios y beneficios nuevos} / \# \text{ total de servicios ofertados}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	90
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Informe de servicios y beneficios nuevos

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°45: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.
2. Nombre del KPI	Acuerdos estratégicos realizados.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de acuerdos nuevos realizados} / \# \text{ de acuerdos actuales}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	70
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Informe de la Directora Ejecutiva.

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°46: Mantener la fidelidad de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mantener la fidelidad de los socios.
2. Nombre del KPI	Socios activos
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de socios activos} / \# \text{ total de socios}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	50
6. Frecuencia	Semestral
7. Fuente de captura de datos	Historial de socios

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°47: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.
2. Nombre del KPI	Captación de socios.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de socios nuevos} / \# \text{ total de socios}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	80
6. Frecuencia	Trimestral
7. Fuente de captura de datos	Informe del número de socios activos.

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°48: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Crecer en el mercado local con servicios innovadores.
2. Nombre del KPI	Participación en el mercado
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\# \text{ de socios del periodo} - \# \text{ de socios del periodo anterior}) / \# \text{ de socios del periodo anterior}] * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	60
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Historial de socios

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIDAS- PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO N°49: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos (Disminuir quejas).
2. Nombre del KPI	Calidad de los servicios ofertados.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\# \text{ de quejas receptadas}) / (\# \text{ usuarios de los servicios})] * 100$
4. Signo	(-)
5. Peso	80
6. Frecuencia	Mensual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta a los socios

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°50: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.
2. Nombre del KPI	Tecnología informática actualizada
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\# \text{ de actualizaciones en tecnología informática del periodo anterior} - \# \text{ de actualizaciones en tecnología informática del periodo}) / \# \text{ de actualizaciones en tecnología informática del periodo}] * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	50
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Estados financieros

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°51: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.
2. Nombre del KPI	Tiempo de reducción en la prestación del servicio.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de minutos reducidos en la entrega del servicio} / \# \text{ de minutos previstos para la prestación de servicio}) * 100$
4. Signo	(-)
5. Peso	50
6. Frecuencia	Semestral
7. Fuente de captura de datos	Reportes de la secretaria ejecutiva

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°52: Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.
2. Nombre del KPI	Utilización de la página web para mejorar la comunicación.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de visitas a la página web por parte de los socios} / \# \text{ total de socios activos}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	60
6. Frecuencia	Semestral
7. Fuente de captura de datos	Encuesta a los socios.

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIDAS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO N°53: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.
2. Nombre del KPI	Satisfacción de personal
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ total de personal satisfecho} / \# \text{ total de personal}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	80
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta al personal

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°54: Capacitar al talento humano en forma continua.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar al talento humano en forma continua.
2. Nombre del KPI	Capacitación del personal.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$[(\# \text{ de capacitaciones del periodo} - \# \text{ de capacitaciones del periodo anterior}) / \# \text{ de capacitaciones del periodo anterior}] * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	60
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta al personal

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°55: Socializar la filosofía institucional con el personal.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Socializar la filosofía institucional con el personal.
2. Nombre del KPI	Socialización de la filosofía institucional.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de capacitaciones para socializar la filosofía institucional} / \# \text{ total de capacitaciones}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	60
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta al personal

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°56: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
ELEMENTO	DEFINICIÓN
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.
2. Nombre del KPI	Ejecución del direccionamiento estratégico.
3. Definición Operacional (Fórmula)	$(\# \text{ de objetivos estratégicos alcanzados} / \# \text{ de objetivos estratégicos propuestos}) * 100$
4. Signo	(+)
5. Peso	70
6. Frecuencia	Anual
7. Fuente de captura de datos	Encuesta personal

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

6.1.1.2 Metas

Las metas son logros concretos que la Institución desea conseguir en el tiempo que se ha establecido en la planificación, se estructuran de la siguiente manera:

6.1.1.2.1 Metas Planeadas

Consiste en asignar un valor numérico a los indicadores establecidos que medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

6.1.1.2.2 Variación

Son los rangos en los que varían las metas planeadas en los diferentes años.

6.1.1.2.3 Definición Operativa de las Metas

METAS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS

CUADRO N°57: Maximizar los ingresos.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Maximizar los ingresos.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	2%	12%	20%
3. Variación	4% - 6%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°58: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	-2%	-9%	-15%
3. Variación	-3% - -5%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

METAS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES

CUADRO N°59: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	5%	30%	50%
3. Variación	10% - 15%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°60: Ejecutar proyectos viables.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ejecutar proyectos viables.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	2%	20%	30%
3. Variación	4% - 6%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°61: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	2%	15%	25%
3. Variación	4% - 6%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°62: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	5%	15%	25%
3. Variación	5% - 7%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°63: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	1 acuerdos	4 acuerdos	6 acuerdos
3. Variación	2– 3 acuerdos		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°64: Mantener la fidelidad de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mantener la fidelidad de los socios.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	10 % de fidelidad	60% de fidelidad	80% de fidelidad
3. Variación	20% - 25%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°65: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	5%	30%	50%
3. Variación	10% - 15%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°66: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Crecer en el mercado local con servicios innovadores.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	1%	3%	5%
3. Variación	1% - 3%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

METAS - PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS**CUADRO N°67: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.**

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos (Disminuir quejas).		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	-3%	-18%	-30%
3. Variación	-6% - -8%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°68: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	1%	6%	10%
3. Variación	2%– 4%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°69: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	-2%	-12%	-20%
3. Variación	-4% – - 6%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°70: Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	4%	24%	40%
3. Variación	8% – 10%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

METAS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO N°71: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	10%	60%	90%
3. Variación	20% – 30%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°72: Capacitar al talento humano en forma continua.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar al talento humano en forma continua.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	2%	15%	25%
3. Variación	5% – 8%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°73: Socializar la filosofía institucional con el personal.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Socializar la filosofía institucional con el personal.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	10%	60%	90%
3. Variación	20% – 30%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°74: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.		
2. Metas Planeadas	2014	2016	2018
	10%	60%	90%
3. Variación	20% – 30%		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

6.1.1.3 Medios

Finalmente se estableció los medios que se utilizaran para el cumplimiento de los propósitos u objetivos estratégicos y se establecen en base a los siguientes parámetros: tipos, divisiones, responsables y zonas.

6.1.1.3.1 Tipo

Se establece el tipo de responsabilidad que cada miembro de la Institución tendrá en el cumplimiento de las metas planteadas para cada objetivo, se tiene dos tipos de responsabilidad “Compartida” e “Individual”.

6.1.1.3.2 Divisiones

Detalla las diferentes divisiones o departamentos que comprenden la Institución y que tienen la responsabilidad de cumplir algún objetivo.

6.1.1.3.3 Responsables

Describe el cargo de los funcionarios que integran las divisiones o departamentos definidos y que tendrán a su cargo el cumplimiento de objetivos.

6.1.1.3.4 Zonas

Se establece la zona geográfica en la que la Institución opera y en donde se desea que se evalúen determinados objetivos.

6.1.1.3.5 Fecha

Se estipula la fecha de inicio y finalización de ejecución de cada propósito u objetivo estratégico.

6.1.1.3.6 Plan de acción – Iniciativa

Son aquellas acciones o iniciativas que se deben poner en marcha para que los objetivos estratégicos se logren cumplir en medida de lo deseado.

6.1.1.3.7 Recursos

Recursos que se necesita para ejecutar el plan de acción, estos se asignan en base a un análisis situacional de la Institución.

6.1.1.3.8 Definición Operativa de los Medios

MEDIOS - PERSPECTIVAS FINANCIERAS O RECURSOS

CUADRO N°75: Maximizar los ingresos.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Maximizar los ingresos.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$400,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Incrementar el número de socios activos.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°76: Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurre la Institución.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$100,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Reducir los gastos operativos innecesarios en los que se incurre.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIOS - PERSPECTIVAS DE CLIENTES

CUADRO N°77: Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Investigar continuamente las preferencias y tendencias de los socios para satisfacer sus necesidades.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$1200,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Realizar investigaciones de mercados para conocer las tendencias y preferencias de los socios.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°78: Ejecutar proyectos viables.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ejecutar proyectos viables.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$500,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Identificar proyectos viables y ejecutarlos.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°79: Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	">\$1200,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Análisis de la competencia.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°80: Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Ampliar el portafolio de servicios y beneficios de acuerdo a las expectativas de los socios.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$700,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Crear nuevos servicios y beneficios para los socios.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°81: Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas para ayudar al desarrollo de las actividades comerciales de los asociados.		
2. Tipo	Compartido		Individual
			X
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$200,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Firmar convenios con Instituciones públicas y privadas que benefician a los socios.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°82: Mantener la fidelidad de los socios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Mantener la fidelidad de los socios.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$400,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Ofrecer servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Institución.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°83: Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Captar más socios con nuevos servicios y beneficios.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$200,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Desarrollar servicios innovadores en función de las necesidades de los socios.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°84: Crecer en el mercado local con servicios innovadores.

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Crecer en el mercado local con servicios innovadores.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$700,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Realizar promociones sobre los beneficios y servicios que ofrece la C.C.L. en las ciudades de la provincia de Cotopaxi.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIOS - PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

CUADRO N°85: Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos (Disminuir quejas).		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$100,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	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.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°86: Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Actualizar la tecnología informática, para un mejor desarrollo de las actividades.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$1000,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Revisar los avances tecnológicos que ofrece el mercado.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°87: Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Reducir el tiempo de entrega de los servicios prestados para fortalecer la cadena de valor.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$200,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Controlar que la prestación de los servicios demandados sea ágil y oportuna.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°88: Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Utilizar la página web de la Institución para mejorar la comunicación con los socios.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$100,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Mantener actualizada la página web de la Institución para comunicar a los socios sobre los servicios y actividades que ofrece la C.C.L.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

MEDIOS - PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CUADRO N°89: Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Motivar y lograr el comprometimiento del personal con la Institución.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$800.00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Realizar actividades y eventos motivacionales para el personal.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°90: Capacitar al talento humano en forma continua.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar al talento humano en forma continua.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X		X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X		X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$800.00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Plantear y llevar a efecto programas de capacitación al personal.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°91: Socializar la filosofía institucional con el personal.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Socializar la filosofía institucional con el personal.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$100		
8. Plan de acción - Iniciativa	Difundir la Filosofía Institucional y sus reglamentos al personal.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CUADRO N°92: Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
1. Nombre del Propósito u Objetivo Estratégico	Cumplir los objetivos estratégicos propuestos, a través, de su difusión al personal de la C.C.L.		
2. Tipo	Compartido		Individual
	X		
3. División	Presidencia	Dpto. Financiero	Dpto. Administrativo
	X	X	X
4. Responsable	Presidente	Contadora	Directora Ejecutiva
	X	X	X
5. Zona	Latacunga		
6. Fecha	Inicio		Finalización
	Octubre 2014		Diciembre 2018
7. Recurso	\$100,00		
8. Plan de acción - Iniciativa	Dar a conocer al personal de la Institución los objetivos estratégicos propuestos para lograr cumplir el direccionamiento estratégico propuesto.		

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

6.1.1.4 Visión en conjunto Cuadro de Mando Integral – BSC

Para la elaboración del tablero de control fue necesario realizar un Focus Group al personal de la Cámara de Comercio de Latacunga para recabar información sobre la situación actual de la Institución y lo que desean lograr en el futuro con la ayuda del Cuadro de Mando Integral.

CUADRO N° 93: Visión en conjunto Cuadro de Mando Integral – BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS			FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	METAS					SEMÁFOROS	TIPO	RESPONSABLE	ZONA	FECHA		PLAN DE ACCIÓN (INICIATIVA)	RECURSOS	
	IMPULSADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	Definición Operacional	SGNC	PESO		FRECUENCIA	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	No cumple la meta					Pronto cumple la meta	Cumple o supera la meta			Inicio
FINANCIEROS	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	Lumbay	oct-14	dic-16	Incrementar el número de socios activos.	\$ 400
	Eficiencia Financiera	Lograr eficiencia financiera disminuyendo los gastos operativos en los que incurra 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	-5%	-30%	-50%	2%	-2%	10-15%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Lumbay	oct-14	dic-16	Reducir los gastos operativos innecesarios en los que se incurra.	\$ 100.00
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	Lumbay	oct-14	dic-16	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 que sean ejecutables.	\$ 500.00
	Aspectos diferenciadores	Analizar a la competencia para realizar un benchmarking.	Análisis de las cámaras de Comercio más representativa.	(# de Cámaras de Comercio más representativa / # total de Cámaras de Comercio) * 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 ofertados) * 100	(+)	90	Anual	Informe de servicios y beneficios nuevos	5%	30%	50%	5%	8%	10-15%	C	Presidente - Contadora - 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 realizados / # de acuerdos acaués) * 100	(+)	70	Anual	Informe de la Directora Ejecutiva.	1 acuerdo	4 acuerdos	6 acuerdos	1 acuerdo	1 acuerdo	2-3 acuerdos	I	Presidente				Realizar acuerdos con empresas públicas y privadas que beneficien 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	80% de retención	80% de retención	10% de fidelidad	15% de fidelidad	10-33% de fidelidad	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva				Ofrecer servicios de calidad para fortalecer la imagen de la institución.	\$ 400.00
Crecimiento	Capitar 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%	15%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Desarrollar servicios en función de las necesidades de los socios.	\$ 200.00				
	Crecer 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	2%	15%	25%	2%	4%	5-8%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Realizar promociones sobre los beneficios y servicios que ofrece la C.C.L. en las ciudades de la provincia de Cotacachi.	\$ 700.00				
PROCESOS INTERNOS	Calidad	Verificar que los servicios ofertados sean de calidad y cumplan con los procesos establecidos.	Calidad de los servicios ofertados.	(# de quejas recibidas) / (# usuarios de los servicios) * 100	(-)	80	Mensual	Encuesta a los socios	-3%	-18%	-30%	-3%	-2%	15-18%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Lumbay	oct-14	dic-16	Vigilar que los servicios y beneficios brindados por parte de la C.C.L. sean de calidad y cumplan con las condiciones ofertadas.	\$ 200.00
		Actualizar la tecnología informática para un mejor desarrollo de las actividades.	Tecnología informática actualizada.	(# de tecnología informática nueva / # de tecnología informática actual) * 100	(+)	50	Anual	Estados financieros	3%	15%	25%	2%	4%	5-8%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Revisar los avances tecnológicos que ofrece el mercado.	\$ 100.00			
	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.	-5%	-30%	-50%	-5%	-2%	10-15%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Contratar 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 vistas a la página web por parte de los socios / # total de socios activos) * 100	(+)	60	Semestral	Encuesta a los socios.	5%	30%	50%	5%	8%	10-15%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	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				
Y APTITUDINARIAS	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	5%	30%	50%	5%	8%	10-15%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Lumbay	oct-14	dic-16	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 - Contadora - Directora Ejecutiva	Plantear programas de capacitación al personal.	\$ 800.00			
	Socializar la filosofía institucional con el personal.	Socialización de la filosofía institucional.	(# de capacitaciones para socializar la filosofía institucional) / # total de	(+)	60	Anual	Encuesta al personal	2%	15%	25%	2%	4%	5-8%	C	Presidente - Contadora - Directora Ejecutiva	Diffundir la Filosofía Institucional y sus reglamentos al personal.	\$ 100.00				
Cultura Organizacional	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%	50%	90%	10%	15%	90-100%	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				

Fuente: Investigación de campo (Focus Group)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

6.2 Diseño De Planes Operativos

Los Planes Operativos son las acciones que nos permitirán hacer realidad el futuro deseado, pues aquí se pone por escrito las iniciativas que han sido formuladas para cumplir con los objetivos estratégicos y que constituyen las directrices a seguir por el personal de la Institución en la ejecución de sus labores.

6.2.1 Planes Operativos

CUADRO N° 94: Planes Operativos “Cámara de Comercio de Latacunga”

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.	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.
Ofrecer servicios de calidad para fortalecer la imagen de la Institución.	
Desarrollar servicios innovadores en función de las necesidades de los socios.	
Firmar convenios con Instituciones públicas y privadas que beneficien a los socios.	PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.
Plantear y llevar a efecto programas de capacitación al 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.	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Identificar proyectos viables y ejecutarlos.	
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.

Fuente: Investigación de campo (entrevista)

Elaborado por: Margarita Sinchiguano C.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 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.

7.2 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.
- ❖ 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.
- ❖ 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.
- ❖ 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.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Amo, F. (2011). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)*. MADRID: ESIC.
- ❖ Fernández, J. (2006). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES: NUEVOS INSTRUMENTOS Y PROCESOS*. BARCELONA: REVERTÉ.
- ❖ Francés, A. (2006). *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- ❖ Goodstein, L., Pfeiffer, W., & Nolan, T. (2013). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. SANTAFÉ DE BOGOTÁ: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- ❖ Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. ESPAÑA: BROSMAGC, S.L.
- ❖ Manuera, J., & Rodríguez, A. (2007). Estrategias de Marketing. En J. L. Munuera Alemán, & A. I. Rodríguez Escudero, *Estrategias de Marketing* (págs. 124-125). Madrid: ESIC Editorial.
- ❖ Paredez, E. (1986). Síntesis Histórica Cámara de Comercio de Latacunga. *Síntesis Histórica Cámara de Comercio de Latacunga*. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.

NETGRAFÍA


- ❖ Auil, M. A. (2008). *Monografias.com*, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/dese/dese.shtml>: [Citado el 15-11-2013].
- ❖ Avilés Pino, E. (2012). *Enciclopedia del Ecuador.*, de Enciclopedia del Ecuador:<http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=1432&Let=:> [Citado el 24-08-2013].
- ❖ BCE. (2013). *Banco Central del Ecuador.*, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>: [Citado el 15-11-2013].
- ❖ Dictionary, L. S. (2013). *The Free Dictionary.*, de The Free Dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/ley>: [Citado el 24-08-2013].
- ❖ GestioPolis. (30 de Enero de 2012). *GestioPolis.*, de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/demografia.htm>: [Citado el 19-11-2013].
- ❖ IESS. (27 2013). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.*, de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social: <http://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos>: [Citado el 01-10-2013].

ANEXOS


ANEXO 1

ENCUESTAS

A) Encuesta al personal de la Cámara de Comercio de Latacunga.

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS</small> <small>INNOVACIÓN PARA LA EFECTIVIDAD</small>	
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA	
ENCUESTA A PERSONAL	
<p>Reciba un cordial saludo de una alumna de la carrera de Ing. Comercial de la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE" sede Latacunga, quien le solicita de manera especial llene la siguiente encuesta.</p>	
<p>Objetivo:</p> <p>Determinar las principales fortalezas y debilidades que existen en la Cámara de Comercio de Latacunga a través de una encuesta al personal.</p>	
<p>Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y responda con sinceridad marcando con una (X) la opción que considera correcta.</p>	
<p>Cargo que desempeña en la Institución</p> <p>.....</p>	
<p>1. ¿Cuál es su nivel académico? En caso de que su respuesta sea Superior o Maestría especifique que título tiene.</p> <p><input type="checkbox"/> Primaria</p> <p><input type="checkbox"/> Secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> Superior.....</p> <p><input type="checkbox"/> Maestría.....</p>	
<p>2. ¿La Cámara de Comercio de Latacunga hace uso de planes estratégicos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>3. ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p>	
<p>4. ¿Cómo considera usted al portafolio de servicios que ofrece actualmente la Cámara de Comercio a sus socios?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>	
<p>5. ¿La Institución realiza inversión en el desarrollo de nuevos servicios que permitan satisfacer las necesidades de los socios?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>6. ¿La Institución cuenta con liquidez y disponibilidad de fondos para la ejecución de proyectos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>7. Si su respuesta anterior fue afirmativa ¿Cómo calificaría a los recursos con los que cuenta?</p> <p><input type="checkbox"/> Suficientes</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficientes</p>	
<p>8. ¿Cómo calificaría al nivel tecnológico con el que cuenta la CCL?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>	
<p>9. ¿En la ejecución de sus funciones usted utiliza algún tipo de sistema operativo?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Cuál?.....</p>	
<p>10. ¿Señale su nivel de compañerismo con quienes comparten su ambiente laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>	
<p>11. ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación o asesoramiento?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>12. Si su respuesta fue afirmativa ¿Cómo califica a la capacitación o asesoramiento recibido?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p>	
<p>13. ¿Existe motivación por parte de la Institución?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>14. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué tipo de motivación le brindan y cómo calificaría a la misma?</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Malo</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p>	
<p>Gracias por su colaboración</p> <p>"Que tenga un buen día"</p>	

B) Encuesta a los socios de la Cámara de comercio de Latacunga.



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA

ENCUESTA A SOCIOS

Reciba un cordial saludo de una alumna de la carrera de Ing. Comercial de la Universidad de las fuerzas Armadas "ESPE" sede Latacunga, quien le solicita de manera especial llene la siguiente encuesta.

Objetivo:
Determinar las principales fortalezas y debilidades que existen en la Cámara de Comercio de Latacunga a través de una encuesta a los socios.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y responda con sinceridad marcando con una (X) la opción que considera correcta.

CANTÓN:

1. ¿A qué actividad pertenece su empresa?
 - Pequeña Industria
 - Servicio
 - Comercio
2. ¿Desde cuándo es usted socio de la Cámara de Comercio de Latacunga?
 - Menos de 1 año
 - De 1 a 5 años
 - Más de 5 años
3. ¿Cómo calificaría a la gestión que realiza el actual Directorio?
 - Excelente
 - Bueno
 - Malo
 - Regular
4. ¿Cuánto es el aporte económico que realiza mensualmente?

<input type="checkbox"/> \$6,00	<input type="checkbox"/> \$20,00	<input type="checkbox"/> \$100,00
<input type="checkbox"/> \$10,00	<input type="checkbox"/> \$30,00	
<input type="checkbox"/> \$15,00	<input type="checkbox"/> \$50,00	
5. ¿Cómo considera usted el portafolio de servicios que le ofrece actualmente la Cámara de Comercio con relación a su aportación?
 - Excelente
 - Bueno
 - Malo
 - Regular
6. ¿La Institución debería realizar inversión en la implementación y mejoramiento de los servicios para satisfacer sus necesidades?
 - Si
 - No

Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 10
7. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué servicios le gustaría que se implementen o mejoren?
.....
.....
8. ¿Estaría usted dispuesto a incrementar su aportación actual, para implementar o mejorar los servicios que recomienda?
 - Si
 - No
9. Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué valor incrementaría a su aportación?
 - \$10,00-\$20,00
 - \$30,00-\$40,00
 - \$50,00-\$60,00
10. ¿Considera usted que la Cámara de Comercio ha apoyado para el crecimiento de su empresa?
 - Si
 - No

¿Cómo?.....
11. Lea cuidadosamente los siguientes criterios y marque con una (D) si es una Debilidad o con una (F) si es una Fortaleza de la Cámara de Comercio de Latacunga


Factor	Resultado
Talento humano	
Infraestructura (instalaciones)	
Directorio (ejecución de proyectos)	
Agilidad en los diferentes procesos	
Seguridad y confianza en los servicios.	
Tecnología	
Convenios con Instituciones	
Liquidez y disponibilidad de fondos	

Gracias por su colaboración
"Que tenga un buen día"


ANEXO 2

ENTREVISTAS


A) Entrevista al personal sobre el Manual de Funciones y Reglamento Interno de la Institución.

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS</small> <small>INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA</small>		UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA	
FORMULARIO DE ENTREVISTA			
1. Cámara de Comercio de Latacunga			
2. Entrevista sobre el Manual de Funciones y Reglamento Interno			
3. Nombre del entrevistado:.....			
4. Nombre del entrevistador:			
5. Fecha:			
6. ¿Qué cargo desempeña?	11.¿La C.C.L cuenta con un reglamento interno? SI () NO ()		
7. ¿Conoce del manual de funciones de la C.C.L? SI () NO ()	12.¿Cómo considera al reglamento interno que posee la Institución? Excelente () Bueno () Malo () Regular ()		
8. ¿Sabe las funciones que debe desempeñar de acuerdo al manual de funciones? SI () NO ()	13.¿Conoce el contenido del reglamento interno? SI () NO ()		
9. ¿Cumple con todas las funciones que para su cargo se han establecido en el manual de funciones? SI () NO ()	14.¿Se da cumplimiento a lo que establece el reglamento interno? SI () NO ()		
10.¿Cómo considera al actual manual de funciones de la Institución? Excelente () Bueno () Malo () Regular ()	15.¿Qué cambios realizaría a estos documentos?		


C) Establecimiento de áreas de priorización estratégica, desarrollo, factibilidad e impacto de los pre-objetivos.

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS</small> <small>INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA</small>		UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA																																																				
FORMULARIO DE ENTREVISTA																																																						
<p>1. Cámara de Comercio de Latacunga</p> <p>2. Entrevista para establecer áreas de priorización estratégica que deben mantenerse o mejorarse y que nos permitirán establecer los objetivos de cada perspectiva.</p>																																																						
<p>3. Nombre del entrevistado:.....</p> <p>4. Nombre del entrevistador:</p> <p>5. Fecha:</p>																																																						
<p>6. ¿Qué áreas de priorización estratégica se deben mantener o establecer nueva estrategia?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 60%;">AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA</th> <th style="width: 15%;">MANTENER ESTRATEGIA</th> <th style="width: 15%;">IMPLEMENTAR ESTRATEGIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				N°	AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA																																															
N°	AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA																																																			
<p>7. ¿En las áreas de priorización estratégica que se deben implementar nueva estrategia, que pre-objetivos se puede desarrollar para mejorarla?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 55%;">AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA</th> <th style="width: 40%;">PRE-OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				N°	AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO																																																
N°	AREAS DE PRIORIZACION ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO																																																				
<p>8. ¿Los pre-objetivos determinados anteriormente que factibilidad de realizarse existe?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 5%;">N°</th> <th rowspan="2" style="width: 45%;">PRE-OBJETIVO</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">FACTIBILIDAD</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">TOTAL</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN</th> <th style="width: 15%;">POSIIBILIDAD TALENTO HUMANO APTO</th> <th style="width: 15%;">POSIIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">25%</td> <td style="text-align: center;">30%</td> <td style="text-align: center;">45%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				N°	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD			TOTAL	POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIIBILIDAD TALENTO HUMANO APTO	POSIIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE			25%	30%	45%	100%																																				
N°	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD				TOTAL																																																
		POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIIBILIDAD TALENTO HUMANO APTO	POSIIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE																																																		
		25%	30%	45%	100%																																																	
<p>9. ¿Los pre-objetivos determinados anteriormente que impacto tienen en la empresa?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 5%;">N°</th> <th rowspan="2" style="width: 45%;">PRE-OBJETIVO</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">IMPACTO</th> <th rowspan="2" style="width: 5%;">TOTAL</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN</th> <th style="width: 15%;">APORTE A LA MISIÓN</th> <th style="width: 15%;">APORTE A LA VISIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">25%</td> <td style="text-align: center;">50%</td> <td style="text-align: center;">50%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				N°	PRE-OBJETIVO	IMPACTO			TOTAL	POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN			25%	50%	50%	100%																																				
N°	PRE-OBJETIVO	IMPACTO				TOTAL																																																
		POSIIBILIDAD DE INVERSIÓN	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN																																																		
		25%	50%	50%	100%																																																	

D) Formulación de la nueva filosofía Institucional.

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS</small> <small>INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA</small>		UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA	
FORMULARIO DE ENTREVISTA			
1. Cámara de Comercio de Latacunga			
2. Formulación de la nueva filosofía Institucional.			
3. Nombre del entrevistado:.....			
4. Nombre del entrevistador:			
5. Fecha:			
A) FORMULACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES			
¿Qué valores debe regular la gestión de la C.C.L.?		¿Qué compromiso tendría con cada uno de los valores?	
.....		
.....		
.....		
.....		
B) FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS INSTITUCIONALES			
¿Qué principios debe regular la gestión de la C.C.L.?		¿Cómo define a cada uno de los principios?	
.....		
.....		
.....		
.....		
C) FORMULACIÓN DE LA MISIÓN			
Tipo de Institución:			
¿Qué clase de Institución somos?			
Motivo:			
¿Para qué nos constituimos?			
Productos o servicios:			
¿Qué ofrecemos?			
Clientes:			
¿A quiénes ofrecemos?			
Factor diferenciador:			
¿Qué nos hará diferente al resto?			
Mercados:			
¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?			
Recursos:			
¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?			
Gestión:			
¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?			
D) FORMULACIÓN DE LA VISIÓN			
¿Qué deseamos hacer en el futuro?			
¿Para qué lo haremos?			
¿A quién deseamos servir?			
¿En qué tiempo lograremos la visión?			
¿Qué recursos emplearemos?			

E) Establecimiento de políticas Institucionales de la C.C.L.

 ESPE <small>UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA</small>		UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE SEDE LATACUNGA
FORMULARIO DE ENTREVISTA		
1. Cámara de Comercio de Latacunga		
2. Entrevista para establecer políticas Institucionales de la C.C.L.		
3. Nombre del entrevistado:.....		
4. Nombre del entrevistador:		
5. Fecha:		
6. ¿Qué políticas de cobranza es importante implementar?		
.....		
.....		
.....		
7. ¿Qué políticas de atención al cliente considera que son necesarias implementar?		
.....		
.....		
.....		
8. ¿Qué políticas de administración del talento humano son necesarias de implementar?		
.....		
.....		
.....		
9. ¿Qué políticas de marketing se requiere implementar para lograr un mejor posicionamiento en el mercado?		
.....		
.....		
.....		

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita:
Margarita de las Nieves Sinchiguano Cangui, bajo nuestra supervisión:

ING. CARLA CEVALLOS
DIRECTORA

ING. LENIN MENA
CODIRECTOR

ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA

DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO