

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

Sinchiguano Margarita

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

e-mail: maggy_1190@hotmail.com

RESUMEN: El presente proyecto se desarrolló con la finalidad de realizar una Planificación Estratégica con implementación del Balance Scorecard a la Cámara de Comercio de Latacunga, lo que permitió 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 ello se realizó 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.

El resultado obtenido en el análisis situacional y en la investigación de campo realizada a los socios y personal de la Cámara de Comercio de Latacunga permitió el establecimiento de la matriz FODA, en donde se identificaron las áreas de mejoramiento y respuesta estratégica para en lo posterior establecer objetivos estratégicos; además se elaboró el direccionamiento estratégico de la Institución en el cual se realizaron sugerencias en ciertos aspectos importantes dentro de la filosofía institucional como son: la misión, visión, valores, principios y políticas.

Un punto muy importante dentro de este proyecto es la propuesta del Balance Scorecard donde se estableció los

impulsadores claves del desempeño para las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje.

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

INTRODUCCIÓN

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. [1]

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.

Por esta razón en el presente proyecto se elaboró una Planificación Estratégica a la Cámara de Comercio de Latacunga, 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 propuso para la Institución.

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.

Para el desarrollo del presente proyecto se desarrolló los siguientes objetivos:

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.

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.

MARCO TEORICO

El desarrollo del marco teórico en este proyecto se estructuró de la siguiente manera:

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. [2]

Balanced Scorecard: 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 encuentren estratégicamente alineados. [3]

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

Para el desarrollo del presente proyecto, se utilizó los siguientes métodos de investigación: el método deductivo, que va de lo general a lo particular, permitió a partir del tema determinar los puntos importantes; a su vez, aplicamos el método inductivo que va de lo particular a lo general, puesto que esto ayudó a establecer una conclusión y lo que sirvió de base para establecer estrategias.

Los datos secundarios que se utilizaron para llevar a cabo el proyecto son: de

fuerza interna, es decir de la Cámara de Comercio de Latacunga como datos o cifras, registros contables entre otros que fue proporcionada por el personal de la Institución y datos de fuentes externas como los de la economía del país y la ciudad así como también información dentro de libros y proyectos publicados.

En el transcurso del desarrollo del proyecto fue necesario obtener información, para lo cual se aplicó: la observación, acudiendo a las instalaciones de la Cámara de Comercio de Latacunga y registrando lo más relevante, así también se efectuó entrevistas que permitieron conocer la opinión que tienen sobre la Institución y la situación en la que se encuentra. Con el propósito de contar con información que sea lo suficientemente necesaria para continuar con el desarrollo del proyecto se aplicó una encuesta a los stakeholder de la Institución (Personal y socios).

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en este proyecto se reflejan en los cuatro objetivos específicos que se plantearon.

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.

Se estableció la matriz FODA de la Cámara de Comercio de Latacunga, a través, de su concerniente análisis situacional, en donde se pudo reconocer que sus principales fortalezas son el talento humano y su trayectoria; la debilidad más importante es la falta de recursos económicos, lo que limita la

ejecución de los proyectos propuestos y el brindar un mayor número de servicios y beneficios a los socios.

Así también se identificó que la mayor amenaza que debe enfrentar la Institución es la no obligatoriedad a pertenecer a asociaciones u organizaciones gremiales a quienes desempeñan una actividad comercial, lo que ha provocado una disminución de socios, pero cuenta con una oportunidad que debe ser aprovechada como es el crecimiento del sector empresarial. [4]

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

Se realizó la descripción y análisis de la filosofía actual de la Cámara de Comercio de Latacunga y se pudo determinar que se debía realizar una reestructuración en lo que respecta a la misión y visión, ya que, no se encontraban bien formuladas; además fue necesario establecer valores, principios, políticas y estrategias que estén acorde a las funciones que desempeña la Institución a fin de lograr mejorar y encaminar al cumplimiento de sus objetivos y metas.

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

Una vez que se planteó los objetivos estratégicos para las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento se estructuró el mapa estratégico que 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 lo que permitirá incrementar los ingresos y el impulso y desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

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.

Se estructuró el Balanced Scorecard de la Cámara de Comercio de Latacunga, integrando los objetivos estratégicos planteados a cada perspectiva, con sus respectivas medidas, metas y medios, lo que ayudara a un mejor direccionamiento y gestión de la Institución.

CONCLUSIONES

A través del 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 son 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 describir y analizar 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.

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

Se elaboró el Balanced Scorecard estableciendo objetivos, medidas metas y medios que permitan el cumplimiento de las estrategias y ayuden a fortalecer la cultura interna de la Institución; para lo cual es necesario que se lo aplique dando a conocer a los miembros de la Institución, ya que, constituye una herramienta que permite comunicar y aplicar de manera efectiva los objetivos, metas e indicadores así como los medios que se utilizaran para su cumplimiento.

RECOMENDACIONES

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

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

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.

RECONOCIMIENTOS

Este trabajo fue realizado gracias a la colaboración de mis tutores Ing. Carla Cevallos (Directora) e Ing. Lenin Mena (Codirector) y del personal de la Cámara de Comercio de Latacunga.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación.

[2] Fernández, J. (2006). Planificación Estratégica de Ciudades: Nuevos Instrumentos y Procesos. Barcelona: Reverte.

[3] Amo, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard". Madrid: Esic.

[4] Quezada Lucio, N. (2010). Metodología de la Investigación. Lima: Empresa Editora Macro E.I.R.L



Sinchiguano Margarita nació en el cantón Latacunga provincia de Cotopaxi. En el 2008 obtiene el Título de Bachiller en Ciencias Especialización Físico Matemáticas en el Instituto Tecnológico “Victoria Vásconez Cuvi”. En el 2014 termina sus estudios en la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.