



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE LA  
PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA; AÑO 2009”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

**AUTOR:**

Deisy Maribel Lozano Ramón

**DIRECTOR:**

Ing. Fátima Evelin Mendoza Jaramillo

**Loja – Ecuador**

**2009**



## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La Cámara de la Pequeña Industria de Loja es una entidad sin fines de lucro que ayuda al emprendimiento de la pequeña industria en nuestra ciudad y con ello el desarrollo económico de nuestra provincia, tiene como objetivos básicos: representar a los empresarios de la pequeña industria de Loja; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal; crear servicios para sus afiliados, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas.

En los últimos 3 años su imagen ha venido decayendo, los socios activos son cada vez menos, hasta el año 2008 existieron solamente 39 socios según datos de la CAPIL, llamando socios inactivos a aquellos que dejaron de aportar a la Cámara por más de 1 año. Según la entrevista al Presidente de la Cámara Ing. Luis Ludeña esto se debe a la falta de colaboración de los socios, a la falta de liderazgo por parte del equipo y a la falta de presupuesto para mejoras en la Cámara.

Con una clara visión y objetivos bien establecidos surge la necesidad de elaborar un plan estratégico que le brinde ayuda para determinar la manera de cómo fortalecer a la CAPIL mediante un FODA y la



planeación de actividades que le permitirán brindar un mejor servicio. Del mismo modo especificar los objetivos, misión y visión tomando en cuenta la importancia que tendrá dicho Plan estratégico.

## **1.2 Justificación**

En el Ecuador todos los sectores se han visto afectados en mayor o menor fuerza por los diferentes cambios de las últimas décadas, tanto en aspectos económicos, políticos como sociales; los cuales exigen a las empresas ajustarse a las nuevas exigencias del mercado.

La Pequeña Industria tiene una importancia muy significativa e innegable en el sostén de la economía nacional, no solo de los países en vías de desarrollo, sino también en los países altamente industrializados, por ello es que el análisis de los problemas, de las políticas y estrategias para el fomento de la pequeña Industria se viene tratando en los estamentos del Estado Ecuatoriano, en foros internacionales y por organismos multilaterales.

Se ha visto como la unión siempre hace la fuerza, al unir a muchos trabajadores explotados cuando marcharon en Chicago para reclamar sus derechos y gracias a ello hoy tenemos ocho horas diarias de trabajo y cuarenta a la semana, así también como algunos países europeos se unieron para consolidar el euro y tener mejores oportunidades de competir con el dólar americano que es el líder en los mercados internacionales y muchos ejemplos más que demuestran que



la unión siempre vence los más difíciles obstáculos y llega a metas muy altas.

La provincia de Loja siendo una de las ciudades fronterizas del Ecuador, con pésimas vías de acceso, sin contar con un vuelo directo a su ciudad capital, y sin tener vías de acceso comerciales ni terrestres, ni marítimas es conocida internacionalmente como la ciudad más limpia, y la única en Latinoamérica que recicla su basura con gran éxito, además cuenta con una gran oferta de profesionales jóvenes, deseosos de poner en práctica lo que han aprendido sin experiencia pero llenos de conocimiento y de un gran potencial por explotar.

Por ello las pocas empresas con las que cuenta la ciudad de Loja deben unirse para lograr tener mejores rendimientos en todas sus áreas como mano de obra, aprovechamiento de sus materias primas, reciclaje de sus desechos y ser una familia entre todas que no se miren como competencia sino como compañeras de apoyo y de ayuda; pues hoy en día es el servicio el que marca la diferencia y no el secreto de la abuela de cómo producir.

El peso que tienen las pequeñas industrias en la economía es:



## CUADRO # 1

### INDICADORES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA - REPRESENTATIVIDAD GLOBAL -

• Representación de los establecimientos industriales	95%
• Participación en el PIB global:	5%
• Participación en el PIB industrial:	24%
• Participación en las EXPORTACIONES:	5%
• Exportaciones a EE.UU. (US \$180 millones)	2%
• Generación de EMPLEO directo e indirecto:	1 000 000
• La mayoría de las PYMIS son compañías limitadas y personas naturales	(37%) (35%)
• El promedio de ocupación por empresa es de	19 personas
• Destino de las ventas:	
- Sector Privado	80%
- Sector Público	20%
- Mercado Interno	94%
- Mercado Externo	6%
• Recursos humanos:	
- Profesionales	22%
- Bachilleres	31%
- Obreros calificados	30%
- Obreros no calificados	17%

FUENTE: Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, MICIP, INSOTEC, 2002  
ELABORADO POR: La Autora

Las características generales de la pequeña industria nacional se identifican por reactivarse con montos bajos de capital de trabajo, por la flexibilidad para asociarse por líneas de productos y su diversidad. Entre las características que no favorecen al desarrollo del sector son: la poca flexibilidad al cambio de rama de producción, poca adaptación a nuevas tecnologías y el débil posicionamiento en el mercado externo. La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas, como:



- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Al dinamizar la economía, resuelve los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.

Cabe recalcar, que para asegurar la productividad y competitividad de la Pequeña Industria dependerá de la capacidad para asimilar los retos del mercado y aplicar los cambios requeridos en el momento oportuno, y esto depende a su vez de la rapidez y capacidad de respuestas de su personal.

La Cámara de la Pequeña Industria de Loja trabaja por la unificación e integración del sector productivo de la provincia, con el propósito de impulsar la producción y fomentar nuevas fuentes de trabajo, para así mejorar las condiciones de vida de los lojanos.

Por lo tanto el fortalecimiento de la pequeña Industria de Loja contribuye al crecimiento de la región Sur del Ecuador y consolidación de los estratos medios de la Sociedad, los que son un factor destacado en los procesos de distribución de la riqueza, en la diversificación de la actividad económica, en la viabilización de una competencia sana y por



ende, en la estabilidad del sistema económico del País, lo cual es proyectada también a los ámbitos de estabilidad política social.

La concertación lleva a la CAPIL a una mayor y activa participación del gremio de Pequeños Industriales en la formulación de las políticas y estrategias de desarrollo industrial, teniendo conocimiento de los problemas, contribuye con la búsqueda de soluciones y es obligación del Estado escuchar, y brindar todo el apoyo requerido.

Son muchas las acciones emprendidas por la CAPIL en las diferentes administraciones, que contribuyen a la integración y fortalecimiento del gremio, y en particular al desarrollo social y económico de la provincia de Loja, y entre ellos tenemos los esfuerzos puestos en la creación de su propio Parque Industrial que redundará en beneficio de los sectores productivos, y por ende con la consecuente dinamización de la economía que multiplicará la escasa fuente de trabajo que tanto necesita la región.

Loja ha sido una provincia de emprendedores, muestra de ello son las primera empresas que vienen generando trabajo desde la década de los cincuenta. A continuación se presenta una capsula de las más destacadas.



## CUADRO # 2 PRIMERAS INDUSTRIAS EN LOJA

1950	Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A
1959	Monterrey Azucarera Lojana C.A MALCA
1961	Industria Licorera Embotelladora de Loja S.A ILELSA.
1962	Cooperativa de Carpinteros "San José"
1965	Camal Frigorífico Loja S.A CAFRILOSA
1968	Industria Nacional de Especerías. Hoy ILE.
1971	DECORTEJA CIA.LTDA
1972	Compañía de productos lácteos del Sur S.A COMPROLACSA
1973	INAPESA
1976	Laboratorios PIBLE. Hoy Laboratorio Americano Industrial Farmacéutico.
1976	Fábrica de Velas San Vicente. Hoy Fábrica de velas Reina del Cisne.
1977	Fideos Santa Rita. Hoy Pastificio Santa Rita.
1978	FARMALEMANA C.A
1979	Hielo Polo Sur

FUENTE: Cámara de la pequeña Industria de Loja. "infoGUÍA"  
ELABORADO POR: L a Autora

Por todo lo expuesto es seguro que a través de un plan estratégico, la Cámara de la Pequeña Industria de Loja puede y debe reactivarse para brindar mejores beneficios a sus socios y en conjunto lograr incluso exportar productos y tecnología que además de tener buena calidad tengan excelentes servicios.

### 1.3 Marco teórico

#### Definición de la estrategia en general

La estrategia tuvo su origen en la antigua Grecia; los estrategas eran los generales que conducían los ejércitos en las batallas.



Confinados en un territorio pequeño y con escasos recursos naturales, la guerra constituía un hecho cotidiano y hasta previsible para los antiguos griegos.

Estrategia es entonces “la consecución de los objetivos militares a través de la disposición de los medios humanos y materiales; los objetivos implican normalmente la victoria en la guerra a través de la destrucción de los ejércitos enemigos.

La estrategia formula las grandes líneas que configuran el desarrollo de una guerra, sus características fundamentales, y la proyección de sus acciones en el tiempo a través del llamado plan estratégico.

Puede hablarse así de una guerra en sentido clásico o una guerra de guerrillas; guerras ofensivas o defensivas (cuyo extremo es una estrategia de supervivencia); el ataque directo o la aproximación indirecta, etc.

Estrategia es entonces el concepto más general, que implica el reconocimiento de la existencia de otros niveles subordinados: la táctica y la ejecución de tareas.

### **Formulación y puesta en práctica de la estrategia**

La administración estratégica puede ser considerada como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y de la puesta en práctica de la misma. La formulación de la estrategia implica:



- Hacer un análisis de situación: interno y externo Análisis FODA.
- Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Estos objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos.

**La puesta en práctica de la estrategia implica:**

- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continua. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.



## **Definición del F O D A**

Es una herramienta estratégica por excelencia, ya que es muy utilizada. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales FODA:

**F: fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

**O: oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

**D: debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

**A: amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma, los recursos que se requieren para su implantación, bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.



Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

### **Estrategia de marketing**

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.



Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

**Planeamiento estratégico** no es otra cosa que anticipar como será el futuro de nuestra empresa, tanto inmediato como a largo plazo, y plantearlo en forma de trabajo. Ni más ni menos.

El futuro, nuestro futuro, lo creamos con las decisiones que tomamos en el presente. Las decisiones que tomamos hoy marcarán el rumbo que tengamos mañana. Por ello, a menos que nuestras decisiones del hoy (presente) formen parte de un futuro que hayamos planeado, serán conjeturas y orientaciones erróneas que no nos servirán.

### **Planificación**

Planificar consiste en convertir aquello que queremos lograr en aquello que debemos hacer, es decir en convertir nuestros objetivos en pasos para conseguirlos.

Para ello debemos considerar 3 fundamentos básicos:

**Futuro:** Planificar consiste en acercar nuestros objetivos de largo plazo hacia nuestras tareas de corto plazo. Se trata de diseñar el futuro, e identificar las formas para lograrlo, mediante aquello que hacemos hoy. Una buena planificación terminará con un gran listado de cosas por hacer y tiempos para terminarlas.



**Proceso:** Lo verdaderamente importante, de la planificación, es el proceso ya que nos descubrirá el camino. Planificar consiste en establecer objetivos, estudiar la forma de conseguirlos, marcar un plan y controlar los resultados de forma sistemática. Todos y cada uno de los pasos forman el proceso y sin uno de ellos algo falla.

Se trata de examinar, revisar y corregir, y examinar y revisar y corregir de nuevo. Las cosas siempre están en movimiento y lo que sirve hoy mañana puede estar obsoleto. Entenderlo es absolutamente fundamental para la planificación.

**Filosofía:** La planificación es una actitud y una forma de entender la vida y los negocios que requiere dedicación plena y constante. Ni el plan se acaba cuando se termina de escribir, ni empieza con la primera letra. Entender que es algo inherente a la labor de gestión contribuirá a conseguir mejores resultados.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un plan estratégico que permita conocer las oportunidades que tiene la CAPIL de fortalecerse como institución; mejorando la prestación de servicios y apoyar el desarrollo empresarial para la ciudad de Loja.



### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Investigar actividades que dinamicen la CAPIL que ayuden a mejorar la imagen industrial.
- ✓ Realizar un análisis para lograr una buena organización y planificación sobre las actividades de la Cámara.
- ✓ Buscar en los problemas que tiene la cámara oportunidades de trabajo y retos para tener renombre en la pequeña industria al sur de nuestra patria, que nos de apertura a nuevas fuentes de trabajo.



## **PRESENTACIÓN DE LA CAPIL**

### **2.1 Marco Teórico**

Ante la apertura de la economía a escala mundial, hoy por hoy, la agremiación es una necesidad prioritaria porque permite al empresario presentarse dentro de un movimiento sólido y coherente, capaz de participar organizadamente en el desarrollo del país y brindar a sus empresas la oportunidad de obtener una serie de beneficios y servicios de manera permanente.

A las PYMES se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.

Las PYMES pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar:

- Agricultura, caza, selvicultura y pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.



- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Se las considera como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

Para poder entender a las PYMES, se encuentran las siguientes definiciones: **Pequeña Industria:**

Se la define como aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales siempre su activo fijo, excluyéndose terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria, fije anualmente, es decir no será mayor de US \$ 112.000.

**Pequeña Empresa:**

La Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.



### **Mediana Empresa:**

Para que a una empresa se le considere como Mediana Empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100.

### **Microempresa:**

El MICIP, también considera como Microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son que el manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona y sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

### **Artesanía:**

La artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

### **Importancia de las PYMES**

La importancia de las PYMES en la producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo son las primeras fases del crecimiento económico pues con su aporte productivo, de venta de productos o añadiendo valor agregado a estos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.



La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares. Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo.

### **El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.**

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio.



Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, los factores son:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

Se refleja que en las PYMES prevalecen las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se concluye que en la conformación del capital de la pequeña industria, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

## **2.2 Información general de la CAPIL**

Mediante Decreto No. 921 del 7 de agosto de 1979, que entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año, se reconoció la calidad de Cámaras para todas las Asociaciones de la Pequeña Industria del país, gracias a las gestiones exitosas de los dirigentes gremiales de la Pequeña Industria de Pichincha, liderados por José Augusto Bermeo.



De conformidad con lo establecido en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, los empresarios de este sector, están en facultad de organizarse jurídicamente y en forma autónoma bajo la protección del Estado. De esta forma se constituye en la ciudad de Loja mediante Acuerdo No 361 del 04 de Julio de 1983, la Cámara de la Pequeña Industria de Loja (CAPIL).



**Nombre de la Empresa:** “Cámara de la pequeña Industria de Loja”

**Dirección:** José Antonio Eguiguren  
entre Lauro Guerrero y Ramón Pinto

**Telefax:** 2572883

**Correo electrónico:** capiloja@utpl.net

**Presidente:** Ing. Luis Ludeña

**Equipo de trabajo:** Directorio,  
Secretaria, Contadora y Conserje.

**La CAPIL es una organización gremial sin fines de lucro que vela y defiende los legítimos derechos de sus asociados, propendiendo a su mejoramiento profesional, social y económico;** muestra de ello constituyen los múltiples convenios interinstitucionales que mantiene con diferentes empresas de la localidad para proporcionar a sus asociados desde servicios de salud, exequiales, capacitación y compras, hasta todo lo relacionado con asesoría y manejo del marketing y la publicidad de sus empresas.

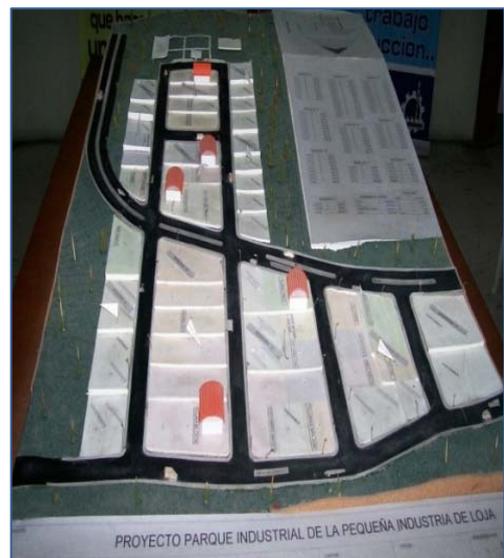


Para un mejor desempeño la cámara esta dividida en Sectores que son: alimenticio, textil, maderero, gráfico, químico, no metálico y metal básico

Para ser socio activo de la Cámara de la pequeña industria de Loja se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Compra de un formulario para la afiliación. Valor \$ 3.00
- Copia de la cedula de identidad, certificado de votación, RUC.
- Una foto tamaño carné.
- En caso de ser compañía, copia de la constitución.
- Listado de la maquinaria, para empresas en funcionamiento.
- Pago de los derechos de afiliación \$ 200.00
- Cuotas mensuales de \$10.00

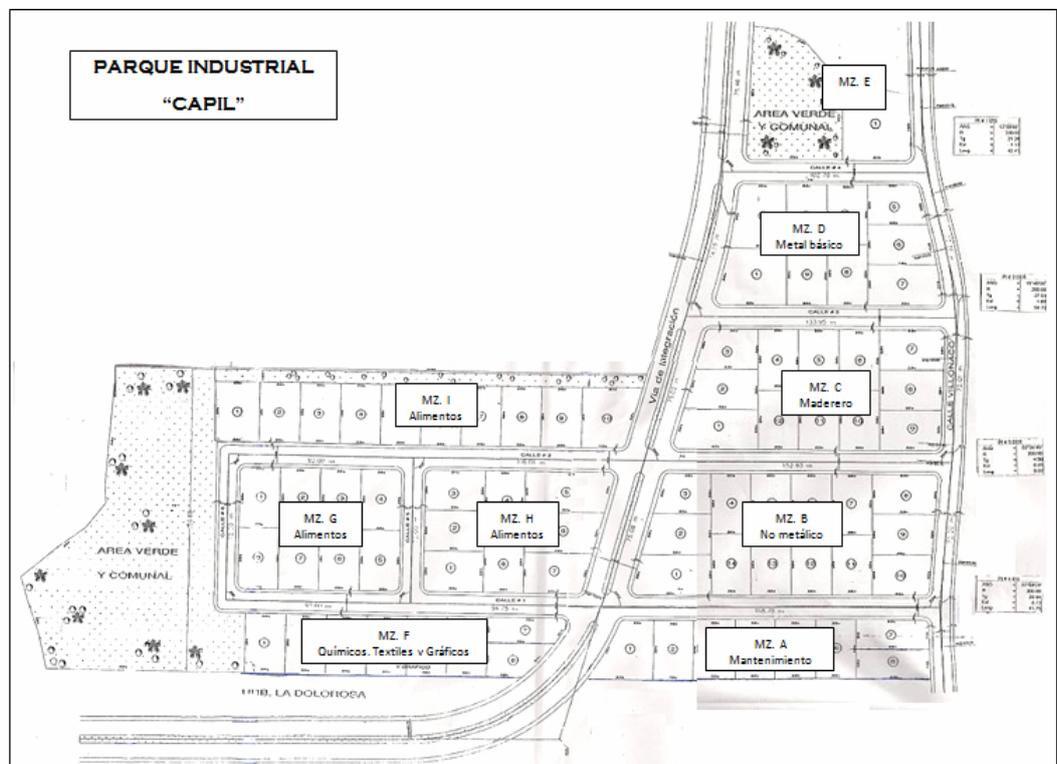
Entre los proyectos de gran envergadura que viene manejando la CAPIL es el Parque Industrial, que se encuentra ubicado en el sector occidental de la ciudad de Loja, es parte de la Urbanización La Dolorosa junto al proyecto Ciudad Victoria en la Vía de integración Barrial.





Para acceder al lugar desde el centro de la ciudad, hay que dirigirse por la vía occidental, luego tomar la vía antigua a Catamayo, y a continuación por la calle Villonaco hasta intersecar con la vía de Integración Barrial, con una distancia total de 3,5 km.

A continuación se presenta un croquis de ubicación:



El proyecto ofrecerá sistema de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica etc, cuenta con una excelente ubicación ya que hay acceso por la vía antigua y por la vía nueva a Catamayo, sin ingresar al Centro de la ciudad. El área del terreno es de 7,41 hectáreas subdivido en los siguientes servicios:



LOTES	48960.45	66.05%
VIAS	10323.55	13.93%
AREA VERDE Y COMUNAL	14847	20.03%
<b>TOTAL</b>	<b>74131</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:** Planos del Parque Industrial CAPIL

MANZANA A	MANTENIMIENTO	8 lotes
MANZANA B	NO METALICOS	14 lotes
MANZANA C	MADERERO	12 lotes
MANZANA D	METAL BASICO	9 lotes
MANZANA E	AREA VERDE	1 lote
MANZANA F	QUIMICOS TEXTILES Y GRAFICOS	8 lotes
MANZANA G	ALIMENTOS	8 lotes
MANZANA H	ALIMENTOS	9 lotes
MANZANA I	ALIMENTOS	10 lotes
<b>TOTAL</b>		<b>79 lotes</b>

**FUENTE:** Planos del Parque Industrial CAPIL

Este proyecto pretende generar iniciativas y estimular las inversiones que fomenten la producción.

## 2.3 Información Específica de la CAPIL

### 2.3.1 Objetivo General

- ✓ Afiliar, organizar e incorporar a todos los pequeños Industriales de la ciudad de Loja y a los que en el futuro se establecerán.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Representar a los empresarios de la pequeña industria de Loja.
- ✓ Defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal.



- ✓ Crear servicios para sus afiliados
- ✓ Laborar para la organización de sectores de Pequeños Industriales, que se dediquen a actividades afines, así como la solidaridad entre los socios y los distintos sectores, para procurar la debida armonía de intereses particulares, sectoriales e institucionales.
- ✓ Organizar periódicamente cursos, seminarios, mesas redondas, etc. para procurar la formación técnica de los Pequeños Industriales.

### **2.3.3 Misión**

Organizar y unificar a los pequeños y medianos industriales de la provincia de Loja, con la finalidad de representarlos, defenderlos, integrarlos y otorgarles servicios y beneficios empresariales de calidad, con equidad de género y solidaridad.

### **2.3.4 Visión**

Ser una entidad planificadora y promotora del desarrollo industrial de la provincia de Loja, que apoye, integre, respalde y fomente las capacidades productivas de los socios con miras a incursionar al mercado nacional e internacional.

### **2.3.5 Definición del servicio y sus características**

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su



producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.<sup>1</sup>”

La CAPIL ofrece a sus socios servicios en Capacitación como:

**Seminarios:** mediante seminarios la Pequeña Industria de Loja, forma y capacita a gerentes, mandos medios, obreros y administrativos de las empresas afiliadas. Educación continua enfocada tanto a socios como a su personal de trabajo.

Los seminarios están diseñados para realizar el análisis de la situación actual y presentar alternativas aptas de aplicación siendo adecuados con la razón de ser del negocio, estos seminarios son dictados por parte del SRI de forma esporádica; dentro de los temas que se tratan hay: Motivación hacia el éxito, Cursos de tributación, entre otros.

Con el afán de proporcionar mejores beneficios, a sus socios mantiene convenios con importantes empresas de la localidad que se dedican a diferentes ámbitos de servicios, siendo así como los socios, incluido esposa e hijos, así como empleados que laboran en sus empresas, accederán con facilidad a créditos como:

---

<sup>1</sup> FUENTE: Kotler, Philio “Marketing de Servicios Profesionales”



### CUADRO # 3 CONVENIOS

INSTITUCION	DESCUENTOS %
• Hipervalle	- El 2% del total de sus compras en comisariato, y el 5% en las compras de la segunda planta.
• FINE-TUNED ENGLISH	- El 5% en la matricula y pensiones de los cursos regulares e intensivos por inscripción en la Academia.
• Farmacia Nacional	- El 2% de descuento adicional a los descuentos normales que tiene la farmacia.
• Centro de Odontología Dra. Janine Samaniego	- 10% en los diferentes servicios que presta el Centro de Odontología.
• Universidad Técnica Particular de Loja	Para el alumno de modalidad presencial: - El 12% de la beca del costo semestral de la carrera por pago al contado. - El 10% por pago con tarjeta de crédito. Alumnos de modalidad Abierta y a distancia: - Beca familiar del 10%, para el primer ciclo de carrera o reingreso, y el 15%, para segundo ciclo de carrera en adelante. - El 5% de beca por pago con tarjeta de crédito. - Pago al contado un 10% de beca adicional.
• Asesoría y Marketing	- El 5% al 12% a la Cámara y todos sus socios en los servicios que ofrece.
• Clínica Astudillo	- Realiza descuentos según el servicio que se ofrezca.
• EL RETORNO, servicio de Cremación	- El 5% en la cremación de cuerpos (cuando la persona ha fallecido recientemente). - El 5% en la cremación de restos

FUENTE: Cámara de la pequeña Industria de Loja.  
ELABORADO POR: L a Autora

## 2.4 Mercado actual

La Cámara de la pequeña Industria de Loja cuenta actualmente con 39 socios activos que están distribuidos según su rama de producción, es importante analizar las tendencias de producir un bien para saber



cuáles son las áreas o ramas más explotadas así como la menos explotadas, ya que son estas directamente las que permiten el crecimiento industrial en la ciudad de Loja.

**CUADRO # 4**  
**% DE PRODUCCIÓN POR SECTORES**

Rama de producción	Socios	%
Alimentos	12	31
Textil	1	3
Maderero	5	13
Gráfico	1	3
Químico	3	8
No Metálicos	10	26
Metal básico	7	18
	<b>39</b>	<b>100</b>

FUENTE: CAPIL  
ELABORADO POR: La Autora

## 2.5 Mercado Total

Mediante este proyecto se busca brindar un mejor servicio de capacitación y desarrollo industrial tanto a socios de la Cámara como a pequeños industriales, empresarios existentes y profesionales que buscan emprender en nuevos proyectos que permitan dinamizar la economía, dado que la evolución de la pequeña Industria en Nuestro País tiene un índice bastante representativo.

## 2.6 Mercado Potencial

El mercado potencial se encamina hacia los clientes inactivos que son aquellos que dejaron de aportar a la CAPIL las mensualidades de \$10



por más de un año, y los posibles clientes que podrían afiliarse ya que según datos de la Cámara de Comercio de Loja existen 148 empresas entre las cuales podrían existir quienes cumplan con los requisitos para ser parte de la Cámara.

## 2.7 Mercado Objetivo

El mercado objetivo está enfocado a llegar a las empresas que se encuentran inactivas desde el año 2005; en estos tres últimos años dejaron de aportar 23 socios según datos de la misma Cámara , además se espera poder afiliar a otras empresas interesadas . (Ver Anexo 1)

## 2.8 Mercado Meta

Está dirigido a activar a las empresas de los socios que se encuentran inactivos ya que según la entrevista realizada a algunos de ellos, estarían dispuestos a seguir aportando en la CAPIL si se mejora sus servicios y si se concreta la Construcción del Parque Industrial. (Ver Anexo 2)

**CUADRO # 5**  
**SOCIOS INACTIVOS**

Entrevistados	9
Ya no existen	-3
No entrevistados	14
<b>Total</b>	<b>23</b>

FUENTE: CAPIL  
ELABORADO POR: La Autora



## **2.9 Perfil del Cliente**

Se debe enfocar a brindar servicios a empresas que permitan el desarrollo de la pequeña Industrias los cuales ayudan al fortalecimiento de la cámara de los pequeños industriales de Loja.

El cliente que se pretende alcanzar tiene las siguientes características:

- Empresarios que cuenten con el desarrollo de la transformación de materias primas en productos terminados con predominio de la máquina sobre la habilidad manual.
- Administradores que busquen el progreso de su Industria mediante la capacitación, apoyo y servicio que ofrece la “CAPIL”.
- Capacidad de cumplir con los deberes que exige la Cámara.
- Clientes que vean la oportunidad de hacer conocer su producto no solo a nivel provincial sino también nacional.

## **2.10 Análisis de Demanda**

De manera normal y general las industrias se ajustan a la producción de bienes de consumo dirigidos hacia el mercado local, tales como: productos alimenticios y de bebidas, fabricación de muebles, fabricación de productos de minerales no metálicos (cerámicas, artículos de hormigón, cemento y yeso), fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo. Un reducido



número de industrias dedica su actividad a la producción de sustancias y productos químicos.

Los socios afiliados a la CAPIL están divididos en 7 sectores productivos que son: Alimenticio, Textil, Maderero, Gráfico, Químico, No metálico y Metal básico quienes ofrecen un producto o bien según su rama. (Ver cuadro 4)



---

## **PLAN ESTRATEGICO**

### **3.1 Metodología**

La investigación que se llevo a cabo en el proyecto es de carácter descriptivo respecto a las opiniones de los socios que serán consultados en las encuestas.

El estudio a realizar es de tipo no experimental ya que no se busca manipular las variables y, los hechos que se observarán ocurrirán sin intervención de ninguna parte en su ambiente natural.

El primer paso que se dio es la recolección interna de información a todos los socios involucrados mediante una encuesta y entrevistas para conocer mejor sus expectativas y necesidades, y de igual manera la recopilación de información sobre la Cámara y sus objetivos con el fin de identificar problemas y soluciones para la misma.

Dado que la población es pequeña (treinta y nueve socios) se encuestó y entrevistó a todos aquellos que prestaron su colaboración para el desarrollo y avance de este proyecto.

Al final se realizó el análisis de datos que nos permitió obtener el plan estratégico que se ajusta a la realidad económica de los socios de la CAPIL.



Con toda la información recogida se pudo observar que una de las debilidades de la CAPIL es que su directorio lo conforman sus propios socios, pero su debilidad esta en el poco tiempo que ellos tienen para estar comprometidos de lleno con todas las empresas Y poder llegar a ser una Cámara sólida y bien reconocida.

La propuesta es que la Cámara debe buscar un gerente fuera de ella que se dedique a unificar, a recuperar cartera vencida de los socios que por motivo de tiempo o de olvido no están puntuales, que se encargue de buscar los técnicos que visiten una a una las empresas para mejorar su calidad y eficiencia.

Si bien es cierto, la cámara como se encuentra no cuenta con el financiamiento para integrar un miembro que tenga un sueldo fijo pero hay dinero por recaudar y recuperar.

### **3.2 Expectativas de socios activos**

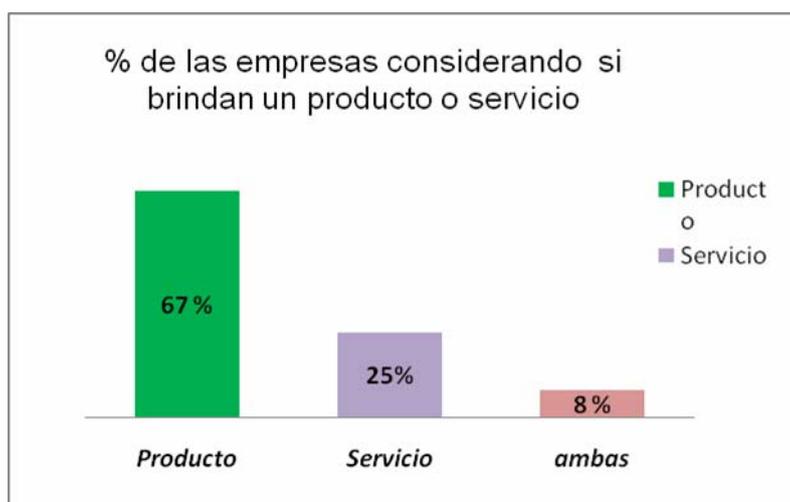
Para conocer más a fondo sobre las expectativas que tiene los socios se les realizó una encuesta en la cual colaboraron treinta y seis socios de los treinta y nueve actualmente activos. En la cual pudimos conocer:

1. Los socios si tienen la conciencia de que estar agrupados es un beneficio por lo que consideran que la imagen de la CAPIL es buena.
2. Actualmente no están conformes con el servicio de la cámara.

3. La mayoría de los socios son profesionales que tienen fe en la cámara.
4. Pero se deja ver por los resultados que la capacitación en eficiencia de producción, de servicio, de competencia, de venta y de financiamiento es muy baja por parte de los socios.

En el siguiente gráfico se detalla el porcentaje de las empresas dedicadas a la producción o a brindar servicios que están afiliadas a la CAPIL.

**GRÁFICO # 1**



FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO POR: La Autora

Si analizamos el gráfico vemos que el 67% de las empresas son dedicadas a la producción de productos entre alimenticios y no metálicos, mientras que el 25% ofrece un servicio como son las gasolineras, distribuidoras y otras. Y solo un 8% ofrece ambas. Lo que significa que el 71% de empresas asociadas a la cámara ofrecen un



producto, Se debe pues entonces enfocar el mayor interés a la capacitación de estos productores, para que aprendan a ser más competitivos, es decir más eficientes y de una calidad calificada y a precios relativamente bajos con los mejores servicios brindándoles información necesaria y apoyo para lograr una mejor distribución de sus productos.

¿Qué es lo que esperan sus socios de la cámara?:

**1) Que se mejore los servicios.** Según la opinión de los afiliados hace unos años los servicios de capacitación y de venta eran mejores, hoy para el año 2009 son regular.

De acuerdo a la encuesta el porcentaje de satisfacción de los socios lo encontramos en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO # 2**



FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO POR: La Autora

Como podemos observar la diferencia entre los socios que están satisfechos (47%) y los que no están satisfechos (53%) con los



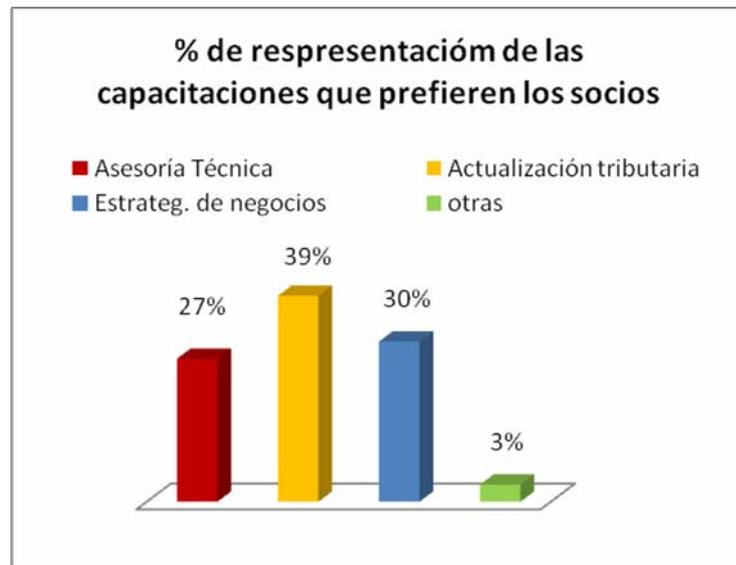
servicios que presta la Cámara, es de un 6%, esto significa que más de la mitad de los socios no están conformes con la ayuda que proporciona.

## 2) Que facilite capacitación de:

- **Asesoría Técnica:** A través de la cual se brinde asesoramiento en subcontratación, gestión de recursos y créditos, información económica actualizada, aprovechamiento de tecnologías, formulación de proyectos, etc.
- **Estrategias de negocio:** Que les permita darles una idea e identifiquen sus productos a través de logotipos, envases, calidad en los servicios prestados que les permita tener una ventaja competitiva que marque la diferencia.
- **Actualización tributaria:** Ofrecer información necesaria y real sobre todos los cambio que se realicen en el SRI. Como: cuando sacar el RUC, cuando se lo debe actualizar, cuando suspenderlo, quienes deben sacar el RICE etc.

En el siguiente gráfico podemos ver, qué clase de capacitaciones prefieren recibir los socios.

### GRÁFICO # 3



FUENTE: Investigación Directa (encuesta)  
ELABORADO POR: La Autora

- 3) **Que les ayuden a difundir por medio del mercado de oferta y demanda sus productos a todo el país y aun mas fuera de él.**
- 4) **Difusión y promoción de Productos en:** Ferias y exposiciones, en las Páginas Web. Y en todo lo que les puedan asesorar.
- 5) **Servicio de Tecnología:** Que anualmente se les ayude a renovar o mejorar su tecnología y a generar proyectos enfocados en innovación tecnológica, implementación en páginas web, portales y servicios.



### 3.3 Análisis de la Matriz FODA

Es necesario saber cuáles son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la CAPIL por ello se presenta el siguiente análisis.

**CUADRO # 6**  
**MATRIZ FODA**

<b>Variables Internas</b>	<b>Variables Externas</b>
Controlables	No controlables
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El directorio de la Cámara no tiene remuneración alguna, su aporte es voluntario y con muy poco tiempo disponible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar profesionales jóvenes de nuestro entorno.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca participación y aporte de los socios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que el Ecuador conozca que productos elabora la pequeña industria de Loja, para por medio de esto ofrecer nuestros productos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de difusión de la Cámara de la pequeña industria de Loja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suscripción en la Federación Nacional de Cámaras</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas limitados por la falta de asistencia y solidaridad de los socios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en la Feria de Integración Fronteriza Ecuatoriano-Peruana.</li><li>•</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de un organigrama de funciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudas internacionales para el mejoramiento de la PIMES.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de otras fuentes internas de financiamiento para mejorar la operatividad de la Cámara.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidades de convenios con la CORPEI</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reactivación de la Página Web que facilite el comercio y las negociaciones electrónicas.</li><li>• Construcción del Parque Industrial.</li></ul>



FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimiento Jurídico y presentación Institucional de la Cámara en la Comunidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si no se produce con calidad, eficiencia y precios competitivos, puede desaparecer la pequeña industria Lojana.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento técnico gratuito por la compra de materia prima en grandes cantidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de innovación en tecnología y venta de las empresas provocará tecnología y servicios obsoletos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación de la "infoGUIA Capil", que ayuda a difundir la función de las empresas afiliadas a toda la ciudad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de nuevos gremios con fines de lucro pueden aprovechar, los beneficios ya existentes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Versatilidad por la producción de los siete sectores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de financiamiento para desarrollo de la Cámara.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenio con La Corporación Financiera Nacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La ciudad crece cada día y el tráfico es un cuello de botella, a más de la normativa del municipio a las pequeñas industrias que deben salir del centro o del área urbana.</li></ul>

**FUENTE:** Cámara de la pequeña Industria de Loja.  
**ELABORADO POR:** La Autora

El gerente que trabajaría bajo la supervisión del presidente de la cámara se va a encargar de corregir todos los problemas que tiene actualmente la cámara como son, la recuperación de dineros vencidos por falta de pago en las cuotas, trabajaría por metas de trabajo iniciando su labor quizá con un sueldo de doscientos cincuenta dólares para empezar y conforme se vayan cumpliendo las metas llegar a un tope acordado a sus necesidades y a la solvencia de la cámara.



## CUADRO # 7 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

<b><u>DISMINUIR DEBILIDADES</u></b>	<b><u>APROVECHAR OPORTUNIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratando un profesional joven como gerente con un sueldo inicial bajo hasta subir su sueldo en base a las metas logradas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los jóvenes recién graduados no tiene la experiencia que exige la mayoría de empresas por tal razón esta es una oportunidad para poner en práctica lo aprendido a más de ser u reto profesional.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitar las empresas una a una para conocer sus problemas, sus necesidades y buscar las soluciones en conjunto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reactivando la página web podemos hacer que el Ecuador conozca de nuestra existencia.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión radial, prensa y publicidad en toda la ciudad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante la suscripción a la FENAPI se tendrá un mayor respaldo para fortalecer los intereses de la CAPIL.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seminarios y cursos de calidad, de mejoramiento en la elaboración, mejor aprovechamiento de materias primas disminuyendo los desperdicios entre otros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar la oportunidad a los socios de promocionar su empresa y producto ya que las ferias son una vitrina de exposición.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de organigrama de funciones, adjuntar las funciones de cada uno de los miembros y hacer público a más de entregarle una copia a cada socio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener apoyo de organismos Internacionales como: -BID- Banco Interamericano de Desarrollo, -OEA- Organización de Estados Americanos, Banco Mundial, Corporación Andina de Fomento –CAF, demostrando la Capacidad industrial que tiene nuestro País.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo del autofinanciamiento a través de cursos al público, reciclaje de desperdicios y aumento de aporte a socios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que brinde las facilidades necesarias para que los afiliados de la CAPIL, participen en los Programas de Apoyo a las Exportaciones.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar un mejor y rápido servicio a socios e interesados.</li></ul>



<b><u>INCREMENTAR FORTALEZAS</u></b>	<b><u>NEUTRALIZAR AMENAZAS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoción continúa de la Cámara a la Comunidad como una entidad legalmente constituida en su afán de promover el desarrollo industrial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dictar cursos y seminarios del ISO 2009 para empresarios y cursos de calidad, eficiencia y servicio para el resto de personal de las empresas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pidiendo asesoramiento a las grandes empresas que distribuyen las materias primas por el monto de compra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar a todos los socios de nuevas tecnologías existentes; además de lo indispensable que es dar un buen servicio y de saber que el cliente es el Rey por medio de seminarios y talleres.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización continúa y proyectarse a la publicación de su propia revista de manera mensual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El estar agrupados en la cámara es estar bien informados y bien asesorados, por tanto buscaremos siempre crecer más y más.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Como a la cámara pertenecen varias empresas con diferentes productos, tenemos versatilidad de oferta; considerando además que nuestra institución es una sola y que siempre podremos cumplir cualquier pedido gracias al apoyo mutuo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de Estudios y proyectos que atraigan la inversión, como la creación de centros de capacitación para mano de obra calificada permanente en todas nuestras ramas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Información a socios y emprendedores sobre los beneficios de créditos productivos, con tasas de intereses más bajas y amplios plazos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El parque industrial es un beneficio para la pequeña industria por tener en el mejor acceso de transporte, condiciones de mejoramiento de medio ambiente y mucho más.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudar a concluir el ya iniciado parque industrial, vendiendo todos sus lotes y tramitando para su conclusión ya sea con los socios o con las instituciones correspondientes.</li></ul>	

FUENTE: Cámara de la Pequeña Industria de Loja

ELABORADO POR: La Autora



### **3.4 Determinación de objetivos**

Se ha desarrollado los siguientes objetivos estratégicos para la “CAPIL” identificados en base a la información recibida, encontrada y recopilada en dicha entidad.

- Integrar a los pequeños industriales de la provincia de Loja de manera permanente.
- Elaborar y desarrollar un plan de servicios a los socios.
- Identificar e Impulsar el desarrollo industrial de la ciudad de Loja.
- Promover las actividades de la Cámara de la Pequeña Industria de Loja, constantemente para mejorar la imagen institucional.
- Identificar fuentes de financiamiento alternativas.

### **3.5 Diseño de Estrategias**

Dentro de las estrategias para llevar a cabo este plan, está como punto principal la contratación de un gerente con un sueldo básico bajo y un bono de autogestión de acuerdo a las metas cumplidas, así se fijaría un porcentaje del 2 al 5% según la meta propuesta como sería el cobro de cartera vencida y el pago cumplido de los socios, los talleres, seminarios o ferias que el organice y tenga buena acogida, en donde gana la CAPIL y gana el profesional.

Para el cumplimiento de los objetivos ya señalados se presenta un esquema detallado sobre qué actividades y en qué plazo realizarlas para obtener el buen desarrollo de este plan estratégico.

**OBJETIVO No 1**  
– Integrar a los pequeños industriales de la ciudad de Loja de manera permanentemente.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventariar la Pequeña Industria a través de encuestas por sectores y difundiendo la misma.</li> <li>▪ Desarrollo de eventos sociales, deportivos y culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de Encuestas por sectores</li> </ul>	Gerente	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de la pequeña Industria de Loja.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de fiestas de aniversario, eventos deportivos y sociales como elección de Reina.</li> </ul>			1 mes

**OBJETIVO No 2**  
– Elaborar y desarrollar un plan de servicios a los socios

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutar el plan de servicios para los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización de encuestas sobre las expectativas que tengan los socios.</li> </ul>	Gerente	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentación de documentos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de un plan de servicios.</li> </ul>			6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentación del plan de servicios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer programas, de investigación y asesoría técnica.</li> </ul>			3 mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentación de documentos</li> </ul>

**OBJETIVO No 3**  
– Identificar e impulsar el potencial industrial de la ciudad de Loja, continuamente.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Realización de estudios de los recursos existentes a nivel local.	✓ Ejecutar la investigación	Gerente	2 meses	➤ Presentación de documentos
Identificar los mercados actuales y futuros a través de la elaboración de estudios.	✓ Elaboración del estudio		2 meses	➤ Presentación de estudios
Desarrollar ferias industriales que les permita a los socios exponer sus productos.	✓ Planificación y programación de ferias		2 mes	➤ Evento desarrollado
Elaboración de un plan de desarrollo industrial	✓ Buscar financiamiento y alianzas de apoyo		6 meses	➤ Plan de desarrollo

**OBJETIVO No 4**  
– Mejorar la imagen institucional de la Cámara de la pequeña Industria promoviendo las actividades a realizarse.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Difusión de actividades empresariales	✓ Utilizar Medios de comunicación, boletines informativos, promocionar los productos industriales de la los socios y participación en eventos nacionales e internacionales.	Gerente	permanente	➤ boletines
Creación de una Página web que les permita sus socios promocionar su producto o servicio.	✓ Diseño e investigación de costo		2 meses	➤ presentación de la página



**OBJETIVO No 5**  
– Identificar fuentes de financiamiento alternativas.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
▪ Captación de fuentes financieras	✓ Establecer contactos internacionales buscando nuevas líneas de ingreso.	Gerente	permanente	informes trimestrales
	✓ Establecer relaciones con la ONG.		permanente	
	✓ Canalizar recursos con representantes de organismos financieros como: CFN, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco ProCredit.			



### **3.5.1 Área de Marketing**

Una vez definido los objetivos es importante que dese esta área se ayude a reforzar el logro de las estrategias ya planteadas.

#### **3.5.1.1 Propuestas planteadas**

Las propuestas planteadas le permitirán al gerente tomar decisiones sobre cómo crear y mantener el valor de la Cámara durante periodos largos de tiempo.

- ✓ La “infoguía Capil” debe llegar de manera gratuita a lugares masivos de concurrencia como a los hoteles, los lugares turísticos, las entidades públicas, las ferias y entidades financieras más visitados.
- ✓ Lograr lugares publicitarios gratuitos a través del Municipio en puntos estratégicos de la ciudad como a la entrada, el centro y otros donde éste autorice.
- ✓ Lograr Difusión gratuita en Radio Nacional del Ecuador y en otras radios a bajos precios.
- ✓ Conseguir que los socios paguen el mantenimiento de la página web de manera rotativa, es decir uno cada mes hasta que todos hayan pagado y volver a empezar.
- ✓ Informar a la ciudadanía de los beneficios que tendrá el parque industrial y visitar a futuros compradores de los lotes que faltan por adquirir.



Es importante definir tácticas que aprovechen las oportunidades de la cámara y junto con sus afiliados desarrollen ventajas sólidas a través de mejoras de alta calidad en los servicios. Estas estrategias buscarán que se logre mejorar la imagen de la Cámara, consolidar a todos sus miembros a través de actividades. Todo con el fin de lograr un beneficio mediante la satisfacción de los socios actuales y atraer a los potenciales.

### **3.5.2 Área de Administración y Recursos Humanos**

Son las personas las que hacen las empresas y son ellas las que deben estar capacitadas para que la Cámara mejore. Todo el personal que trabaje para la cámara debe ser capacitado, primero en brindar un excelente servicio, desde el conserje hasta el Presidente debe ser una eminencia en este tema y luego en la administración correctamente de todos los elementos que componen la organización, optimizando de esta manera el rendimiento eficaz de cada uno de ellos que garantizará el crecimiento de la institución. Además dado que la Cámara no cuenta con una estructura organizacional ni con valores corporativos se los ha incluido con el fin de que puedan cumplir sus objetivos.

Es importante señalar que sin la implicación total del directorio en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la Cámara difícilmente pueden llevarse a cabo sus objetivos y metas.



### 3.5.2.1 Fijación de valores corporativos

#### CUADRO # 8

#### VALORES CORPORATIVOS

 <b>Trabajo en equipo</b>	Promover un entorno que aliente la innovación, la creatividad y los resultados a través del trabajo en equipo. Cada uno de los socios debe conocer lo que hace su compañero a qué se dedica y como lo hace por medio de exposiciones trimestrales en la cámara de sus productos o lo nuevo de su negocio. Encontrando líderes en cada rama que promuevan, la participación activa en la Cámara y estimulen la comunicación y la interacción abierta y eficaz entre ellos, con el trabajo y la camaradería.
 <b>Integridad</b>	Ser personas congruentes en el ser y el hacer, en equilibrio de sus límites y ambiciones, basados en un compromiso de honestidad y confiabilidad escuchando el criterio o punto de vista de los demás con libertad de ideas y creencias.
 <b>Respeto</b>	Asumir una actitud de apertura y escucha acorde con los principios de diversidad y pluralidad.
 <b>Solidaridad</b>	Descubrir y comprender que, todas las personas tienen algo interesante que aportar y que enseñarnos; si aprendemos a interesarnos por el bienestar de las personas estamos en condiciones de ayudarles y prestarles un mejor servicio.
 <b>Imagen</b>	Es importante para la Cámara ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo para no permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios.

FUENTE: Cámara de la Pequeña Industria de Loja  
ELABORADO POR: La Autora

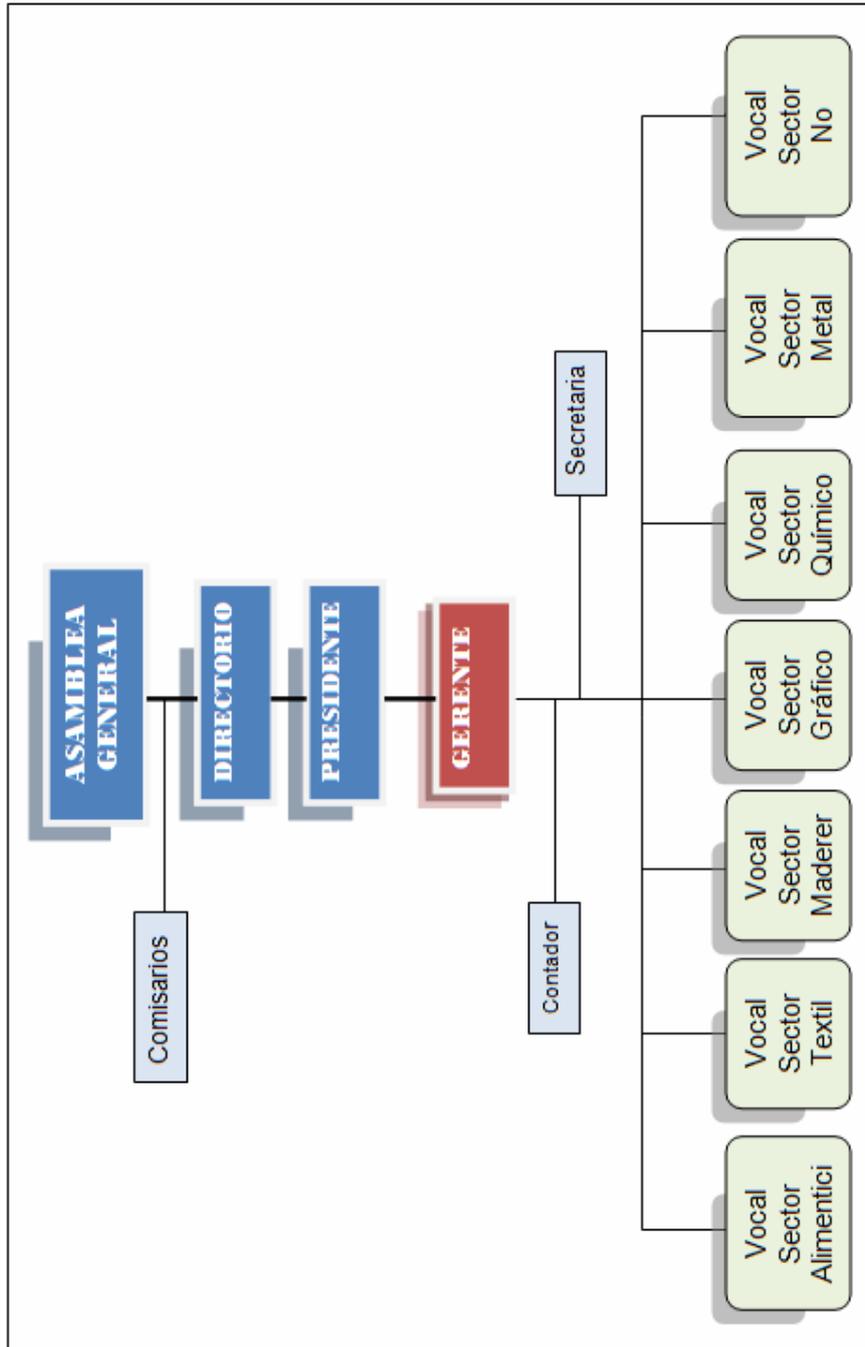


### **3.5.2.2 Estructura Organizacional**

Dado que la Cámara no cuenta con una estructura organizacional se ha diseñado una estructura en base a las actividades y funciones actuales con el fin de que le sirva de guía para su mejor organización.



GRAFICO # 4  
ORGANIGRAMA



FUENTE: Estatutos de la CAPIL  
ELABORADO POR: L a Autora



El organigrama planteado se ha realizado considerando los estatutos de la CAPIL, el cual constituye la forma en que se disponen y asignan las actividades de trabajo entre los integrantes de la cámara, está debidamente relacionado y estructurado, de tal forma que cada persona tenga claro su papel dentro de ella además de considerar la distribución de responsabilidades y actividades que faciliten el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se detallan las distintas funciones de los ejecutivos que forman parte de este organigrama en base a los estatutos de la “CAPIL”:

- **Asamblea General**: Es el organismo máximo de la Cámara compuesto de todos los afiliados.

#### **Descripción de funciones y actividades**

- Elegir a los miembros del Directorio Ejecutivo y un Representante de cada uno de los Sectores por ramas de actividad,
  - Proclamar y posesionar al Presidente y miembros del Directorio
  - Elegir al Comisario principal y suplente,
  - Reformar los estatutos de la Cámara, en dos sesiones consecutivas.
- **Comisarios**: Son designados de entre los afiliados considerando que son un comisario principal y un suplente.



### **Descripción de funciones y actividades**

- Vigilar la contabilidad de la Cámara que se lleve conforme a la Ley. para el efecto tendrá acceso a los libros y demás documentos.
- Presentar al Directorio por propia iniciativa o a pedido de éste, informe de la situación financiera de la Cámara.
- Asistirá a las sesiones de Directorio Ejecutivo con voz pero sin derecho a voto.
- **Directorio:** Es el organismo realizador de la Cámara integrado por el Presidente de la Institución, así como por cuatro Vocales principales con sus respectivos suplentes.

### **Descripción de funciones y actividades**

- Determinar y orientar la política general de la Cámara, así como dirigir y administrar sus bienes.
- Aprobar el presupuesto anual de la Cámara de acuerdo a su plan o programa de trabajo y al plan operativo.
- Proponer a la Asamblea General los proyectos de reforma del Estatuto.
- Rendir, por intermedio del Presidente, ante la Asamblea General, una sola vez al año un informe.
- Redactar y aprobar en una sola sesión los Reglamentos internos encaminados a organizar y señalar las funciones de las comisiones, organismos de administración y de las personas que lo integran.
- Elegir de entre sus miembros Tesorero de la Cámara.



- **Presidente**: El presidente es el representante legal de la institución en caso de ausencia temporal o definitiva será reemplazado automáticamente por el primer vocal.

### **Descripción de funciones y actividades**

- Realizar las gestiones que crea necesario para el cumplimiento de los objetivos que tiene la Cámara,
  - Intervenir y legalizar los actos y contratos que celebre la Institución.
  - Reemplazar al Gerente, en caso de falta o ausencia temporal del mismo, con los mismos derechos y obligaciones.
  - Delegar funciones, a Directivos, socios o personal administrativo de la institución.
  - Nombrar comisiones de entre los miembros del Directorio.
- **Gerente**: El gerente como lo había expuesto debe ser un ente externo que trabaje para cumplir los objetivos que determine la asamblea.

### **Descripción de funciones y actividades**

- Autorizar con su firma los egresos de la caja chica.
- Organizar la administración de la institución y responsabilidades de ellas.
- Supervisar la contabilidad de la institución.
- Presentar al Directorio de manera escrita mensualmente sobre la administración.



- Responder por valores a él confiados.
- Proponer la contratación y/o renovación del personal administrativo de la función.
- El gerente actuará como secretario de la Asamblea, en Directorio Ejecutivo, y en Directorio Ampliado.
- En caso de su ausencia se nombrará un secretario Ad-hoc.
- **Sectores Funcionales** Se agrupan en una unidad orgánica a todos los afiliados a la Cámara, que dedican sus actividades a una rama industrial.

### **Descripción de funciones y actividades**

- El estudio y alcance de soluciones de los problemas específicos de su rama grupo industrial.
- La tecnificación y fomento progresivo de la producción en su respectivo sector.
- Realizar los trámites necesarios y alcanzar la formación de trabajadores especializados en cada sector
- Se sugiere que los vocales deben ser siete un representante de cada sector nombrado de entre ellos.

### **3.5.2.3 Propuestas planteadas**

En cuanto a las metas que se desea alcanzar en Administración y Recursos Humanos tenemos:



- Comunicar la misión. Visión y metas de la Cámara a todos sus socios y trabajadores a través de un Feedback entre los miembros de la Cámara para dar a conocer, compartir y trabajar sobre los objetivos trazados.
- Organización y disponibilidad de información mediante la elaboración de un banco de datos de todos los socios, con actualización constante que permita tener una información rápida y oportuna.
- Buscar la excelencia operacional realizando eficientemente todo tipo de gestiones de manera ágil y confiable para obtener una ventaja competitiva; como la organización de ferias.
- Mejorar la atención al cliente mediante la capacitación al personal para ofrecer una buena atención al cliente y lograr el incremento de número de socios satisfechos que le permitirán a la Cámara ampliar sus servicios y operaciones.
- Orientación y asignación de recursos y funciones mediante una planificación y especificación sobre el personal requerido e inversión financiera respaldada por estudios

### **3.5.3 Área Financiera**

Dada que la información financiera juega un papel fundamental en el ejercicio de una empresa, es necesario analizarla para poder plantear posibles cambios en los cuales se debe asegurar de no exceder los recursos disponibles, a si mismo realizar de manera adecuada las



actividades necesarias y no forzar el programa más allá de sus capacidades ya que es esto lo que le ayudará a obtener buenos resultados.

Cabe señalar que la Cámara de la Pequeña Industria se financia a través de las aportaciones de los socios que son diez dólares mensuales por cada uno, existe el pago de derechos de afiliación de doscientos dólares junto con la venta de un formulario para la misma que es de tres dólares; otra forma es la venta de la “infoguía Capil” que es de cinco dólares en la cual se venden también espacios publicitarios. Para mayor información se analizó los balances generales y estados de resultados de los años 2006 y 2007 que tiene la Cámara en sus archivos, mas no del año 2008 porque contabilidad no dispone de esta Información.

### **Análisis vertical**

Luego de efectuar el análisis del Balance general de forma vertical (**Ver Anexo 3**), podemos ver que está compuesto por los siguientes rubros de mayor importancia los cuales son:



### CUADRO # 9

#### ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	% Año 2006	% Año 2007
Activo corriente	98,2	98,5
Activo no corriente	1,6	0,9
Activo diferido	0,2	0,6
Pasivo corriente	34,9	11,1
Patrimonio	65,1	88,9

**FUENTE:** Cámara de la Pequeña Industria de Loja

**ELABORADO POR:** La Autora.

Con la información anterior podemos decir que existe mayor predominio del activo corriente en los dos años, dicha concentración se encuentra en las cuentas de:

### CUADRO # 10

Cuenta	% Año 2006	% Año 2007
Inventario para la Venta	81,4	46,0
Cuentas por cobrar	21,6	39,8

**FUENTE:** Cámara de la Pequeña Industria de Loja

**ELABORADO POR:** La Autora.

El inventario para venta de los terrenos que vende la CAPIL de un año a otro baja, en un 35.4% es decir, se han vendido terrenos de manera considerable, pero las cuentas por cobrar han aumentado, porque los compradores tienen deuda con la Cámara.



La razón circulante en el año 2007 es de 8,83 lo que significa que al momento de realizar el balance la Cámara tenía disponibilidad de efectivo; en cuanto al pasivo corriente ha disminuido lo que indica que se está cumpliendo con las obligaciones a corto plazo, esto se debe a que en ambos años la razón circulante es positiva,

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{RC (en 31 de diciembre del 2007)} = \frac{224.135,17}{25.369,78} = 8,83$$

$$\text{RC (en 31 de diciembre del 2006)} = \frac{126.057,01}{44.862,46} = 2,81$$

En el patrimonio podemos ver que existe un aumento, lo que indica que los resultados del el ejercicio se ha incrementado considerablemente; esto se debe a que el año 2006 hubo una pérdida de -0.5%, mientras en el año 2007 se incremento a 52.1%, esta diferencia se debe a que en año 2006 se empezó con la construcción del Parque Industrial y la Cámara incurrió en grandes gasto.

### 3.5.3.1 Propuestas planteadas

Las propuestas planteadas se las ha realizado con el fin de obtener un autofinanciamiento para que la CAPIL a través de un Gerente contratado, pueda financiar sus cinco objetivos estratégicos ya mencionados anteriormente incluyendo el sueldo de éste.



1. Disminución en cuentas por cobrar, a razón de la venta de terrenos a los socios de parte de la Cámara para el parque Industrial , para esto se debería estimular a los socios a pagar al contado ofreciéndoles un buen descuento y para los que paguen a crédito darles facilidades de pago y ayudarles a obtener créditos por medio de instituciones financieras como el BNF (Banco Nacional de Fomento) por medio de su crédito Fondos Propios, o COOPCCQ: con su Créditos Especiales, de tal manera que se pueda recuperar con mayor rapidez ese dinero y pase a ser ocupado en el cumplimiento de sus objetivos.
2. Disminuir gastos como es el del teléfono ya que en los dos años se ha pagado como mínimo \$40 e igualmente racionalizar los suministros de oficina para que sean aprovechados en su totalidad y minimizar así costos.
3. El cobro de la cartera vencida y de mantener el pago puntual de los socios ya que más de la mitad de los socios no están aportando mensualmente con la cantidad estipulada, esto se lo puede hacer mediante descuento a los socios que pagaren los primeros dos meses del año el valor anual de las aportaciones.
4. La Creación de una Caja de ahorro y Crédito la cual empezaría a funcionar con el capital social de la Cámara (8594.85 en al año 2007), donde los créditos podrían ser entre 50 y \$1.000 para



comenzar y conforme vaya creciendo podrá ser hasta \$2000 para lograr así un mayor crecimiento productivo.

5. Incrementar los ingresos de la Cámara aprovechando el material de desecho que sea reciclable de cada una de las empresas socias y vender para tener una entrada que financie las actividades a cumplirse en los objetivos como seminarios de calidad, de actualización de tecnologías, de cómo desperdiciar menos y aprovechar mejor sus materias primas, etc. Y también a través de la creación de escuelas de capacitación en ramas donde la mano de obra calificada sea de ayuda directa a las empresas socias, y ese dinero invertirlo en adecuación de mejores servicios para los socios como servicios por internet, publicidad, etc.

### **3.6 Planificación 2009**

#### **Plan de acción para el cumplimiento de objetivos y estrategias**

El presidente de la Cámara deberá llamar a asamblea general de socios para tomar la determinación de contratar el gerente que llevará a cabo el presente plan estratégico.

En una reunión que se mantuvo con el Presidente de la Cámara Ing. Luis Ludeña M. ya advirtió de la necesidad de contratar a un director ejecutivo que se encargue de las diferentes actividades que necesita



realizar la CAPIL para mejorar su imagen y ser el ente, para el que fue creado; ya que los miembros de la Directiva no se podrían comprometer de manera directa debido a sus diferentes ocupaciones.

El gerente contratado debe tener un sueldo fijo que pueda pagar la cámara como es de doscientos cincuenta dólares para su transportación y sobrevivencia, para incrementar su sueldo el recibirá un bono de gestión que consiste en ganar un porcentaje de los dineros que recaudará de las seminarios que realizará, de las ferias, del reciclaje, de el uso de los residuos de materias primas, al disminuir el gasto de servicios básicos (agua, luz), teléfono, útiles de oficina y más. El porcentaje se deberá fijar según sea la gestión del 2 al 5%, de esta manera se beneficia la empresa (CAPIL) y el profesional no se estancará en sus ideas de generar progreso, eficacia y eficiencia, sino que podrá tener retos que lo lleven cada día a ser un profesional único no del montón.

En el presente cronograma se halla un detalle de cómo se debería proceder para llegar a cumplir los objetivos de la estrategia.



<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CÁMARA</b>													
ACTIVIDADES	TIEMPO (Nº. de meses)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
✓ Asamblea General para nombrar al Gerente	█												
✓ Contratación del gerente		█											
✓ Período de adaptación del Gerente			█	█	█								
✓ Entrega de documentación al Gerente			█	█									
✓ Visitas a las Empresas				█	█								
✓ Presentación de resultados					█	█							
✓ Corrección de fallas encontradas en la documentación						█	█	█					
✓ Organización de documentación								█	█				
✓ Invitación a una casa abierta a todos los socios									█				
✓ Capacitación de servicio al cliente para las empresas										█	█	█	
✓ Capacitación Técnica a las empresas											█	█	





## CONCLUSIONES

- ✓ Al finalizar este estudio se ve de manera clara que los altos miembros de las empresas cuando ya están en la cima de su meta poco les importa la misión que tiene su empresa con la ciudad y con el país, quizá nos portamos un poco egoístas al saber que son las ideas la semilla para dar árboles de muchos frutos y que en sus manos esta hacer crecer la pequeña industria.
- ✓ La CAPIL tiene problemas organizativos y financieros porque no tiene una persona encargada de llevar la documentación al día ni de llevar a cabo todo proyecto que se puede gestionar para su desarrollo y buen funcionamiento.
- ✓ La CAPIL no cuenta con una buena imagen y en mucho casos ni se la conoce dentro de nuestra ciudad, le falta mucha difusión, le falta autofinanciamiento, aprovechar a todos sus socios en conjunto para conseguir dinero por medios propios a través del reciclaje, de utilización de técnicos para crear escuelas de capacitación artesanales y entregar mano de obra calificada a sus socios, entre muchos otros.
- ✓ El principal problema de la CAPIL es, no poder ofrecer servicios de apoyo eficientes a sus socios, ni de asesorías técnicas que necesita la pequeña industria por eso tienen falta de financiamiento y desarrollo.



- ✓ La ciudad de Loja cuenta con profesionales jóvenes para generar producción, empleo y mejorar sus ingresos, lo que falta son oportunidades para demostrar su conocimiento.
  
- ✓ El fortalecimiento de la Cámara de la pequeña Industria de Loja mediante las estrategias aplicadas contribuye al crecimiento de la región sur del Ecuador, porque al tener pequeñas industrias calificadas que producen con calidad, buen servicio y bajos precios tienen mejores ingresos y más fuentes de trabajo al aumentar sus ventas.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Urgentemente se debe igualar en la información que tiene la Cámara, como son los estados financieros al día para poder saber por dónde iniciar.
- ✓ Realizar un curso de relaciones humanas por medio del SECAP haciendo un intercambio de tecnología por seminarios entre las empresas y dicha institución, a las personas que actualmente prestan sus servicios para la institución como son su secretaria, y conserje quienes creen que cuando se les piden información lo que esta jugándose es su puesto de trabajo y no prestan mucha colaboración, sino más bien se torna algo secreto y entorpecen el trabajo.
- ✓ Contratar un profesional joven para el cargo de gerente que aporte su conocimiento y su tiempo a la CAPIL.
- ✓ La CAPIL para tener clientes satisfechos y fieles debe mejorar su sistema organizativo con transparencia, eficiencia, y eficacia sobre todo de los dineros que son entregados para su manejo, al entregar a cada socio en forma mensual dicha información; adjunto a un plan anual de todas las actividades a realizarse de tal manera que siempre estén informados y conozcan de cuál es la meta a la que se quiere llegar.



- ✓ Trabajar fuertemente en promover las diferentes actividades de la Cámara mediante los medios de comunicación que le permitan mejorar su imagen institucional.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con otras Cámaras para compartir conocimientos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de ésta.
- ✓ Innovación en los servicios que se brinden a los socios para obtener una ventaja que le permita mantenerse siempre un paso adelante.
- ✓ Buscar continuamente autofinanciamiento ya sea con seminarios, con reciclajes, con escuelas de capacitación, con ferias y apoyo financiero en las instituciones gubernamentales con el fin de optimizar los recursos tanto económicos como sociales.
- ✓ Estar al tanto de las preferencias y necesidades de los socios ya que estos son la base principal para el crecimiento de la CAPIL.
- ✓ Mediante la Planificación de actividades la Cámara podrá identificar la forma de cómo hacer las cosas para obtener el logro de sus objetivos.
- ✓ A través del plan estratégico la CAPIL podrá poner en marcha un nuevo porvenir que le permita rescatar su Imagen y con ella la gran labor de trabajar por la unificación e integración del sector productivo de Loja.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALCARÁZ RODRÍGUEZ, Rafael (2001): **Guía de Planes de Negocios**. 2da. Edición, México.
- BACA URBINA, Gabriel (2001): **Evaluación de Proyectos**. 4ta. Edición, México.
- BARRAZUETA Y ASOCIADOS, Consultoría en Administración del Cambio Organizacional, 2002, **Plan Estratégico de la CAPIL**.
- Estatutos de la CAPIL (2004).
- INSOTEC. Evolución y situación actual de las PYMIS en Ecuador. Octubre 1999
- LEÓN GARCÍA, Oscar (1999): **Administración Financiera**. 3ra. Edición, Prensa Moderna Impresores S.A., Cali Colombia.
- Luna, Luis. Ponencia La Pequeña Industria y la Exportación. Congreso de la Pequeña Industria, CAPEIPI. Agosto 2001
- MALDONADO, Judith (2006): **Guía para Diseñar el Proyecto de Práctica Profesional o Tesis**. Editorial de la UTPL, Loja Ecuador.
- MIRANDA MIRANDA, Juan José (2002): **Gestión de Proyectos**. 4ta. Edición, Editora Guadalupe Ltda., Bogotá Colombia.



- MUÑOZ RAZO, Carlos (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis.
- THOMPSON-STRICKLAND, (2004): **Administración estratégica**. 13ra. Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México.
- Páginas Web:
  - ✓ [http://www.municipiodeloja.gov.ec/loja/index.php?option=com\\_content&task=view&id=826&Itemid=42](http://www.municipiodeloja.gov.ec/loja/index.php?option=com_content&task=view&id=826&Itemid=42)
  - ✓ <http://www.bce.fin.ec>
  - ✓ [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tabla&idTabla=127](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=127)
  - ✓ <http://www.ambiente.gov.ec/webloja/parque/biodiversidad.htm>
  - ✓ <http://www.esmas.com/emprendedores/plandenegocios/402301.html>
  - ✓ <http://www.revistasente.com/almanaque/provinciasecuador/index.shtml>)
  - ✓ <http://www.cfn.fin.ec>



## ANEXO # 1

### Número de Socios inactivos

No	RAZON SOCIAL
1	Agr. Industrial y Comer. Agromanti
2	Mecánica general de Víctor Ordoñez
3	Bolitos el chavo
4	INMA y COMPA INDUSTRI.MER AGUILAR
5	FICASA HOUSE FINISHED
6	INMASUR
7	COASAL
8	Industria ladrillera Vallejo
9	PRODUBIN PRODUCTORES BINACIONAL
10	VILLAMAGUA GODOY
11	EMLOJA S.A "Embotelladora"
12	Gy F INDUSTRIAS
13	CODISER
14	Automotores y repuestos ELIS
15	TELEFERICO PUCARA PODOCARPUS
16	EMBOTELLADORA LOJA S.A
17	PASTIFICIO SANTA RITA
18	INEDSOYA
19	PROCARGE
20	GRAFICAS LIZETTE
21	INCOGALE
22	LAB. AMERICANO INDUSTRIAL. FARMA
23	PLASTILOJA CIA. LTDA
24	HORMIPAC
25	A IMAGEN
26	FARMACEUTICO



## ANEXO # 2

### FICHA DE ENTREVISTA A SOCIOS INACTIVOS

Nombre de la Empresa:.....  
Nombre del Propietario (a):.....  
Dirección.....

#### CONTENIDO:

1. Cual fue el motivo por el cual usted dejo de aportar a la Cámara	
2. ¿Mientras era socio activo recibió algún tipo de beneficio?	
3. ¿Según Ud. que cree que le falta a la CAPIL?	
4. ¿Considera importante tener en nuestra ciudad una Cámara de la pequeña Industria?	
5. ¿Si la Cámara brindara mejores servicios volvería a integrarse?	



### ANEXO # 3

#### ENCUESTA PARA LOS SOCIOS DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA AÑO 2009

Encuesta No \_\_\_\_\_

Razón Social:  
Nombres y Apellidos:

MARQUE SU RESPUESTA CON UNA X O SELECCIONE UN NÚMERO  
SEGÚN CORRESPONDA.

**1. Información**

- a) La imagen que tiene de la CAPIL es: \_\_\_\_ 1) buena o 2) mala
- b) Está satisfecho con los servicios que la presta la Cámara: sí \_\_\_\_ no \_\_\_\_
- c) Tiene una Profesión: sí \_\_\_\_ no \_\_\_\_

**2. Para su producción cuenta con:**

- a) Su empresa ofrece un:.....1) servicio o 2) producto
- b) especialistas en la producción SI..... NO.....
- c) tiene una asesoría de marketing SI..... NO.....
- d) Su producción está en la ferias de exposición SI..... NO.....
- e) cuenta con un plan de Negocios SI..... NO.....

**3. Su producto de venta es por.....1. Mayor 2. Menor 3. Ambas**

**4. Los ingresos que percibe son: .....1. Alto 2. Medio 3. Bajo. 4. Ninguno**

**5. Conoce otras empresas que producen lo mismo o afines en esta ciudad.....1. Nada 2. Poco 3. Mucho**

**6. Le gustaría recibir capacitación por parte de la Cámara en:**

- a) Asesoría Técnica SI..... NO.....
- b) Actualización tributaria SI..... NO.....
- c) Estrategias de negocio SI..... NO.....
- d) Otras (especifique).....

**7. Le gustaría recibir servicios por parte de la Cámara en:**

- a) Ferias y exposiciones SI..... NO.....
- b) Asesoría técnica SI..... NO.....
- c) Tecnología SI..... NO.....



## ANEXO # 4

### TABULACION DE DATOS

Pregunta 1	si	no
a		
b	17	19
c	22	13

Mala	Buena
30	6

%	%
83	17
47	53
61	36

Pregunta 2	si	no
a		
b	29	7
c	11	25
d	5	31
e	12	24

Producto	Servicio	ambas
24	9	3

%	%	%
67	25	8
81	19	
31	69	
14	86	
33	67	

Pregunta 3	mayor	menor	ambas
	7	13	16

%	%	%
19	36	44

Pregunta 4	alto	mediano	bajo	ninguno
		32	4	

%	%	%
0	89	11

Pregunta 5	nada	poco	mucho
	4	21	11

%	%	%
	58	31

Pregunta 6	si
a	25
b	36
c	28
d	3

%
27
39
30
3

Pregunta 7	si	no
a	27	9
b	22	14
c	19	17

%	%
75	25
61	39
53	47



## ANEXO # 5

### CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

Análisis Vertical

#### ACTIVO

##### ACTIVO CORRIENTE

		%
Caja Chica	200,40	0,1
Banco de Loja	-248,83	-0,1
Banco de Machala	623,18	0,3
Cuentas por cobrar	90.521,78	39,8
Inventario para la Venta	104.563,17	46,0
Documentos por Cobrar	-52,36	-1,2
Poliza CACPEL	28.422,55	12,5
Ret.Fte.Anticipada	105,28	0,0
	<u>224.135,17</u>	98,5

##### ACTIVOS NO CORRIENTES

Muebles y Enseres	1.235,17	0,5
Equipo de Computacion	2.250,69	26,2
Obras en Biblioteca	800,45	0,4
Menos Dep.Acum.Muebles y Enseres	-370,56	-0,2
Menos Dep.Acum.Equipo de Computación	-1.532,16	-0,7
Menos Dep.Acum.Obras en Biblioteca	-240,15	-0,1
	<u>2.143,44</u>	0,9

##### ACTIVO DIFERIDO

Anticipos	1.275,00	0,6
	<u>1.275,00</u>	0,6

#### TOTAL DE ACTIVO

227.553,61 100,0

#### PASIVOS

##### PASIVOS CORRIENTES

Cuentas por Pagar	4.392,37	17,3
Hipotecas por Pagar Socios	20.977,41	9,2

#### TOTAL DEL PASIVO

25.369,78 11,1

#### PATRIMONIO

##### CAPITAL SOCIAL

Capital Social	8.594,85	4,3
Aportaciones de Socios	1.288,00	0,6
	<u>9.882,85</u>	4,3

##### RESERVAS

Reserva Legal	42,78	0,0
Reserva Facultativa	544,64	0,2
Reserva Revalorizada	1.712,90	0,8
	<u>2.300,32</u>	1,0

##### RESULTADOS

Utilidad del Ejercicio	61.821,43	27,2
Resultado de Ejercicio Anterior	15.607,83	6,9
Resultado de Ejercicio	118.650,84	52,1
	<u>196.080,10</u>	86,2

#### TOTAL DE PATRIMONIO

202.183,83 88,9

#### TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

227.553,61 100,0



## ANEXO # 6

### CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

#### ACTIVOS

##### ACTIVO CORRIENTES

Banco de Loja Cta Cte 2099504411	12,00	0,0
Banco de Machala Cta Cte 1250045685	-8.597,21	-6,7
Banco de Loja Cta Cte 1101038429	23,61	0,0
Inventario para la Venta	104.563,17	81,4
Cuentas por Cobrar	27.706,45	21,6
Poliza Cappe-l	2.341,86	1,8
Ret. Fet. Anticipada	7,13	0,0
	<b>126.057,01</b>	<b>98,2</b>

##### ACTIVOS NO CORRIENTES

Muebles y Enseres	1.235,17	1,0
Equipo de Computacion	2.145,69	1,7
Obras en Biblioteca	800,45	0,6
Menos Dep.Acum.Muebles y Enseres	-370,56	-0,3
Menos Dep.Acum.Equipo de Computación	-1.532,16	-1,2
Menos Dep.Acum.Obras en Biblioteca	-240,15	-0,2
	<b>2.038,44</b>	<b>1,6</b>

##### ACTIVO DIFERIDO

Anticipos	300,00	0,2
-----------	--------	-----

**TOTAL DE ACTIVO** **128.395,45** 100,0

#### PASIVOS

##### PASIVOS CORRIENTES

Cuentas por Pagar	4.341,22	3,4
Ctas x pagar Ret. Fte	87,64	0,1
Ctas x pagar iva	139,30	0,1
Hipotecas por Pagar terrenos Socios	40.294,30	31,4

**TOTAL DEL PASIVO** **44.862,46** **34,9**

#### PATRIMONIO

##### CAPITAL SOCIAL

Capital Social	5.555,13	4,3
Aportaciones de Socios	1.288,00	1,0
	<b>6.843,13</b>	<b>5,3</b>

##### RESERVAS

Reserva Legal	42,78	0,0
Reserva Facultativa	544,64	0,4
Reserva Revalorizada	1.712,90	1,3
	<b>2.300,32</b>	<b>1,8</b>

##### RESULTADOS

Utilidad del Ejercicio	61.821,43	48,1
Resultado de Ejercicio Anterior	18.933,73	14,7
Resultado de Ejercicio	-6.365,62	-5,0

**74.389,54** **57,9**

**TOTAL DE PATRIMONIO** 83.532,99 65,1

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** **128.395,45** 100,0



## ANEXO # 7

### CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

#### INGRESOS

Intereses Ganados	1.085,07
Otros Ingresos	11.925,52
Quota Gastos Administrativos	1.175,00
Quota Ext. Apertura de Calles	295,00
Multa por Inc. En Pagos	525,39
Aporte Especial	1.328,29
Multa por Inc. En obra	21,00
Obras de Infraestructura	125.861,17
Afiliación	600,00

#### TOTAL DE INGRESOS

**142.816,44**

#### GASTOS

Sueldos y Salarios	5.014,21
Telefono	515,3
Gastos de Aporte Patronal	493,83
Arriendos	2.746,80
Gastos Financieros	471,79
Gastos Bancarios	58,61
Suministros de Oficina	277,41
Servicios Basicos	205,44
Publicidad	3.101,52
Impuestos	577,27
Multas	13,71
Gastos Varios	1.057,60
Honorarios	780,00
Imprenta y Reproducción	4.683,60
Comienzo Obras de Infraestructura	3630,81
Otros Gastos	518,51
Iva que se carga al gasto.	19,19

#### TOTAL DE GASTOS

**24.165,60**

#### RESULTADO DEL EJERCICIO

**118.650,84**



## ANEXO # 8

### CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

#### INGRESOS

Intereses Ganados	770,68
Otros Ingresos	4.288,76
Quota Gastos Administrativos	2.598,05
Quota Ext. Apertura de Calles	2.915,00
Quota cambio uso de suelo	41,87
Multa por Inc. En Pagos	1.260,37
Aporte Especial	327,71
Castigo del 20%	549,80
Apot. Socios para obras Infraestructura	12.295,25
Afiliación	800,00

#### TOTAL DE INGRESOS

25.847,49

#### GASTOS

Sueldos y Salarios	7.597,89
Gastos de Aporte Patronal	721,54
Arriendos Pagados	2.587,20
Suministros de Oficina	403,94
Publicidad	1.024,05
Imprenta y Reproducción	180
Honorarios Pagados	3.310,82
Telefono	495,21
Servicios Basicos	378,06
Impuestos	816,57
Multas	23,65
Gastos Financieros	121,09
Gastos Bancarios	95,00
Intereses	8.099,50
Gastos Varios	1.548,90
Otros Gastos	261,92
Gastos por apertura de calles	359,15
Gts. Dep. Equipo de Computación	652,33
Gts. Dep. Muebles y Enseres	123,52
Gts. Dep. Obras en Biblioteca	80,05
Iva que se carga al gasto.	3.332,72

#### TOTAL DE GASTOS

33.213,11

#### RESULTADO DEL EJERCICIO

(6.365,62)



## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1	
INDICADORES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	
- REPRESENTATIVIDAD GLOBAL - .....	4
CUADRO # 2	
PRIMERAS INDUSTRIAS EN LOJA .....	7
CUADRO # 3	
CONVENIOS .....	26
CUADRO # 4	
% DE PRODUCCIÓN POR SECTORES .....	27
CUADRO # 5	
SOCIOS INACTIVOS .....	28
CUADRO # 6	
MATRIZ FODA .....	37
CUADRO # 7	
ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA .....	39
CUADRO # 8	
VALORES CORPORATIVOS .....	47
CUADRO # 9	
ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL .....	55
CUADRO # 10	
ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL .....	56



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 .....	33
% de las empresas considerando si brindan un producto o servicio	
GRÁFICO # 2.....	34
% de satisfacción de los socios con los servicios que presta la "CAPIL"	
GRÁFICO # 3.....	36
% de representación de las capacitaciones que prefieren los socios	
GRÁFICO # 4.....	49
ORGANIGRAMA	



**Loja, Septiembre del 2009**

**ING. FÁTIMA EVELIN MENDOZA JARAMILLO.**

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**

## **CERTIFICA:**

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación de la presente tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Empresas, el mismo que se titula **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LOJA 2009”**, autorizando por lo tanto la presentación para su estudio y aprobación.

Ing. Fátima Evelin Mendoza Jaramillo

DIRECTOR



# AUTORÍA

Las ideas, opiniones, y resultados que se exponen en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.



# CESIÓN DE DERECHOS

“Deisy Maribel Lozano Ramón”, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Deisy Maribel Lozano Ramón



# DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo con gratitud a mis padres María y Bolívar por su apoyo y sacrificio todos estos años por su infinito amor y por ayudarme a que este momento llegara.

A mis hermanos Diana, Fabricio e Irene por el apoyo que me han brindado siempre.

A mi esposo Orlando por su ayuda y por ser una base motivadora de confianza en la realización de mis sueños.

A mi hija Thais por ser la inspiración y motor de mi vida.



# AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios por haber sido luz en mi camino y por haberme dado los instrumentos necesarios para ser capaz de alcanzar todos mis objetivos deseados.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de obtener la superación en mi proceso profesional.

Al Ingeniera Fátima Mendoza, mi Directora de Tesis, quien con su conocimiento y contribución facilitó el desarrollo del este proyecto.

A Presidente de la CAPIL Ing. Luis Ludeña M. por su colaboración y la Ing. Fanny Ramón mi tía, por su ayuda y aporte tan significativo para el avance de dicho proyecto.

A mí querida familia y amigos que han colaborado de alguna manera para hacer posible el logro de este objetivo.

A todos ellos gracias infinitas.



## RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo del estudio de este plan estratégico se lo ha dividido en tres capítulos que detallen de manera organizada, clara y precisa toda la información necesaria, razón por lo que se lo ha distribuido de la siguiente forma.

En el **primer capítulo** se realizó el planteamiento del problema que tiene actualmente la “CAPIL” ya que en los últimos tres años su imagen ha venido decayendo y sufre de un abandono por parte de quienes la conforman y de quienes la representan, esto se debe a un débil liderazgo y a la falta de presupuesto para realizar mejoras; seguido de una justificación resaltando el peso y la importancia significativa que tiene la Pequeña Industria en el sostén de la economía nacional; un marco teórico sobre el beneficio del por qué diseñar un plan estratégico y cuáles son sus objetivos a seguir para obtener mejores perspectivas y beneficios para la Cámara.

En el **segundo capítulo** se hace la presentación de la “CAPIL” en aspectos como: que es, quienes la conforman, su ubicación, su representación, como y quienes pueden afiliarse, su gran proyecto el “parque industrial”, que objetivos persigue cual es su misión y visión, que tipo de servicios ofrece y sus diferentes convenios con otras entidades; ampliando más esta información con su mercado actual, total, potencial, objetivo y meta, además se presenta el perfil del cliente que necesita la Cámara y al cual debe enfocarse.

En el **tercer capítulo** se realiza el desarrollo del plan estratégico en el cual mediante encuesta y entrevista hechas a los socios pertenecientes a la “CAPIL” se identifican las expectativas que tiene estos como son



inconformidad en los servicios, conciencia en que agrupados obtendrán mayores beneficios, son profesionales que tienen fe en la Cámara y falta de capacitación en temas en cuanto a producción y servicio; con toda esta información y para una mejor observación de la situación de la Cámara se elabora la matriz FODA identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seguida de un análisis del como, disminuir la debilidades, aprovechar oportunidades, incrementar fortalezas y neutralizar amenazas que son puntos importantes para la elaboración y determinación de objetivos a seguir, a los cuales se les diseño una estrategia para lograr su cumplimiento apoyando conjuntamente a este fin desde el área de: Marketing, Administración y Recursos Humanos y Financiera a través de propuestas planteadas.

Dentro de las estrategias para llevar a cabo este plan, se recomienda principalmente la contratación del gerente con un sueldo básico bajo y un bono de autogestión de acuerdo a las metas cumplidas, así, se fijaría un porcentaje del 2 al 5% según la meta propuesta en la cual gana la CAPIL y gana el profesional.

Es decir un gerente que se encargue de tener todo en orden y de hacer cumplir todas las metas; recompensa el sacrificio de un pago que hoy se visora imposible pero que bien manejado puede ser la luz que brille por la ventana de la CAPIL, para salir de esta oscuridad, silencio y falta de presencia en el que se encuentra.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación.....	2
1.3 Marco teórico.....	7
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	14

### **CAPÍTULO II**

#### **PRESENTACIÓN DE LA CAPIL**

2.1 Marco teórico.....	15
2.2 Información general de la CAPIL.....	19
2.3 Información específica de la CAPIL.....	23
2.3.1 Objetivo general.....	23
2.3.2 Objetivo específico.....	23
2.3.3 Misión.....	24
2.3.4 Visión.....	24
2.3.5 Definición del servicio y sus características.....	24
2.4 Mercado actual.....	26
2.5 Mercado total.....	27
2.6 Mercado potencial.....	27
2.7 Mercado objetivo.....	28
2.8 Mercado meta.....	28
2.9 Perfil del cliente.....	29
2.10 Análisis de demanda.....	29



### **CAPÍTULO III**

#### **PLAN ESTRATÉGICO**

3.1 Metodología.....	31
3.2 Expectativas de socios activos.....	32
3.3 Análisis de la Matriz FODA.....	37
3.4 Determinación de Objetivos.....	40
3.5 Diseño de estrategias.....	41
3.5.1 Área de Marketing.....	45
3.5.1.1 Propuestas planteadas.....	45
3.5.2 Área de Administración y Recursos Humanos.....	46
3.5.2.1 Fijación de valores corporativos.....	47
3.5.2.2 Estructura Organizacional.....	48
3.5.2.3 Propuestas planteadas.....	53
3.5.3 Área Financiera.....	54
3.5.3.1 Propuestas planteadas.....	57
3.6 Planificación 2009.....	59
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	69
INDICE DE CUADROS.....	78
INDICE DE GRAFICOS.....	79

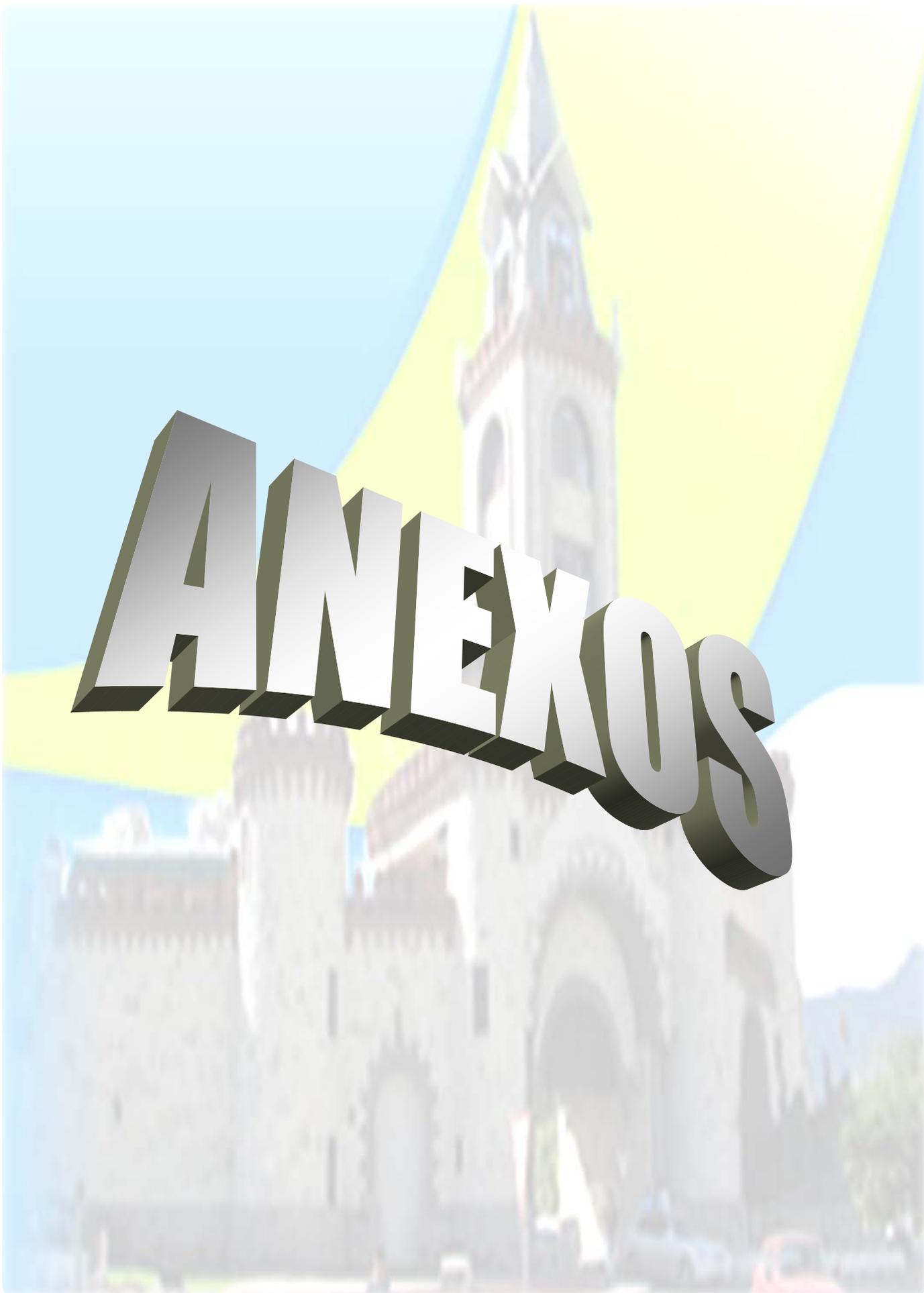




# CAPITULO II



# ANEXOS





# CAPITULO III