



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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD PRESENCIAL

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE  
DESARROLLO EMPRESARIAL-ADE PERÍODO  
2009-2013”

Tesis previa a la obtención  
del Título de Ingeniería en  
Administración de Empresas

AUTOR: Franklin Eduardo Yupangui Guachizaca

DIRECTOR DE TESIS: Econ. Diana Espinoza

Loja – Ecuador

2009

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Econ. Diana Espinoza

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el egresado Franklin Eduardo Yupangui Guachizaca con el tema “Plan Estratégico para la Agencia de Desarrollo Empresarial-ADE periodo 2009-2013” ha sido elaborado bajo mi dirección, el mismo que después de haberla desarrollado cumple con todos los requisitos de fondo y forma exigidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizamos su presentación.

Econ. Diana Espinoza

DIRECTORA DE TESIS

## CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS

Franklin Eduardo Yupangui Guachizaca, declaro ser el autor del presente trabajo y eximo a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, 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”

-----  
Franklin Eduardo Yupangui Guachizaca

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Franklin Eduardo Yupangui Guachizaca

## AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de obtener los conocimientos y experiencias a lo largo de mis estudios.

A mi directora de tesis, Econ. Diana Espinoza, por haberme tenido paciencia y por haberme guiado con sus conocimientos e inagotable perseverancia en el desarrollo de la tesis.

Al personal de la Agencia de Desarrollo Empresarial por su colaboración en el desarrollo del presente Plan Estratégico.

A mis padres y mis hermanos por ser siempre mi apoyo incondicional.

DEDICATORIA

**A DIOS**

**A MIS PADRES**

**A MIS HERMANOS**

## INDICE DE CONTENIDOS

I	INTRODUCCION.....	i
II	OBJETIVOS.....	iii
<b>1. ANTECEDENTES DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL</b>		
1.1.	FUNDACIÓN AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL-ADE.....	2-3
1.1.1.	Estructura.....	3
1.2.	ADE LOJA COMPETITIVA S.A.....	4-5
1.2.1.	Estructura.....	5
1.3.	¿QUÉ ES LA ADE?.....	6
1.4.	¿QUÉ HACE LA ADE?.....	6-7
1.5.	¿QUIÉNES SON LOS BENEFICIARIOS CON EL TRABAJO DE LA ADE?.....	7
1.6.	ESTRUCTURA DE LA AGENCIA.....	8
1.7.	SERVICIOS QUE PRESTA LA AGENCIA.....	9
1.7.1.	<b>UNIDAD DE NEGOCIOS</b> .....	9
1.7.1.1.	Servicios Empresariales.....	9-11
1.7.1.2.	Incubadora de Empresas/Valle de Tecnología.....	11-13
1.7.1.3.	Área de Capacitación.....	13-15
1.7.2.	<b>ÁREA DE DESARROLLO TERRITORIAL</b> .....	15
1.7.2.1.	Área de Desarrollo Rural.....	16
1.7.2.2.	Área de Desarrollo Económico.....	16
1.7.3.	<b>SERVICIOS DE TRAMITOLOGÍA</b> .....	17
1.7.3.1.	Ventanilla Única Empresarial.....	17-20

<b>1.7.4. SERVICIOS ADICIONALES</b> .....	20
<b>1.7.4.1.</b> Bolsa de Empleo.....	20-22
<b>1.7.4.2.</b> Red de Comercialización e Información de Doble Vía-REDCO.....	23-24
<b>1.8.</b> ¿QUIÉNES ESTÁN IMPLICADOS CON LA AGENCIA?.....	25
<b>1.9.</b> RESULTADOS Y PROYECTOS DE LA AGENCIA.....	25-26

## **2. PLAN ESTRATEGICO PARA LA AGENCIA DE DESARROLLO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-ADE**

<b>2.1.</b> PLANEACION.....	28-30
<b>2.2.</b> ANALISIS DEL ENTORNO.....	30-32
<b>2.3.</b> FORMULACION DE LA VISION.....	32-33
<b>2.4.</b> FORMULACION DE LA MISION.....	33-34
<b>2.5.</b> DETERMINACION DE VALORES ORGANIZACIONALES.....	34-35
<b>2.6.</b> DETERMINACION DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS PARA CADA AREA DE LA AGENCIA.....	36-44

## **3. ANALISIS FODA-AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

<b>3.1.</b> MATRIZ FODA PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA AGENCIA.....	47-56
<b>3.2.</b> PRIORIZACIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS FODA.....	57
<b>3.2.1.</b> Priorización de Fortalezas y Debilidades de la ADE.....	57-59
<b>3.2.2.</b> Priorización de Oportunidades y Amenazas.....	60-63
<b>3.3.</b> EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.....	64-65
<b>3.3.1.</b> Evaluación de Fortalezas y Debilidades por cada Área de la Agencia.....	65-72
<b>3.3.1.1.</b> Conclusión.....	73
<b>3.3.2.</b> Evaluación de Oportunidades y Amenazas por cada Área de la Agencia.....	73-81
<b>3.3.2.1.</b> Conclusión.....	82

#### **4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA CADA UNA DE LAS AREAS DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

<b>4.1.UNIDAD DE NEGOCIOS</b> .....	85
4.1.1. Servicios Empresariales.....	85
4.1.2. Incubadora de Empresas/Valle de Tecnología.....	86
4.1.3. Área de Capacitación.....	87
<b>4.2. AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL</b> .....	88
4.2.1. Área de Desarrollo Rural.....	88-89
4.2.2. Área de Desarrollo Económico.....	89-90
<b>4.3. SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA</b> .....	90
4.3.1. Ventanilla Única Empresarial.....	90-91
<b>4.4. SERVICIOS ADICIONALES</b> .....	91
4.4.1. Bolsa de Empleo.....	91-92
4.4.2. Red de Comercialización e Información de Doble Vía-REDCO.....	92-93

#### **5. PLAN OPERATIVO PARA LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2010**

<b>5.1. DETERMINACIÓN DE METAS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA AGENCIA</b> .....	96-103
<b>5.2. CUADRO DE ACTIVIDADES DE CADA AREA DE LA AGENCIA</b> .....	104-120
<b>5.3. CUADRO DE PROGRAMACION GENERAL DE ACTIVIDADES</b> .....	121-136

#### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1. CONCLUSIONES</b> .....	138-139
<b>6.2. RECOMENDACIONES</b> .....	140

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## I. INTRODUCCION

El “Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Empresarial-ADE” es resultado del trabajo realizado por cada uno de los responsables de las Áreas de la Agencia, con la finalidad de contar con un instrumento de gestión interno.

El presente tema se compone de cinco capítulos, conclusiones y recomendaciones incluyendo la bibliografía, donde se referencian las obras y los documentos citados, y los anexos.

En el capítulo primero, se desarrollan los antecedentes de la Agencia recogiendo información de los estatutos y memorias anuales, que permiten tener una visión clara de la razón de ser la Agencia, la misma que está constituida en ADE Fundación y ADE Loja Competitiva S.A con sus respectivas estructuras internas.

También se da a conocer los resultados de algunas de las Áreas de la Agencia en periodos de tiempo demostradas en graficas y tablas así como de los proyectos en los que participo la Agencia.

En el capítulo segundo, se desarrolla la Misión y Visión de la Agencia, así como los objetivos generales y específicos para cada una de las Áreas de la Agencia en base al análisis del entorno realizado en conjunto por el personal, trabajo que se lo realizó con la aplicación de cuatro talleres en los cuales participaron los responsables de cada Área.

En el capítulo tercero, se realiza un análisis FODA de la Agencia para determinar las respectivas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas considerando factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, regionales y locales que representan las influencias del ámbito externo a la Agencia de Desarrollo Empresarial.

Para desarrollar un mejor análisis se priorizó, evaluó y pondero las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de cada una de las Áreas a nivel general considerando las más importantes.

En el capítulo cuatro, se desarrollaron las estrategias de cada una de las Áreas en base al análisis FODA, centrándose en mejorar el desempeño interno para aprovechar las oportunidades que se le presentan a la Agencia en la Región Sur.

En el capítulo quinto, se realiza un Plan Operativo Anual, que le permitirá alcanzar los objetivos a corto plazo, mediante el desarrollo de metas, cuadros de actividades y cuadros de programación general para cada una de las Áreas de la Agencia.

Por último las conclusiones y recomendaciones se desarrollaron considerando los objetivos generales y específicos, análisis FODA, estrategias y el plan operativo en base a cada actividad a realizar por cada una de las Áreas.

## II. OBJETIVOS

### GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Agencia de Desarrollo Empresarial-ADE, con el propósito de mejorar su desempeño a largo plazo mediante los principios de la planificación que le permitan a sus directivos la correcta toma de decisiones.

### ESPECIFICOS

- Desarrollar y fortalecer la misión y visión de la Agencia.
- Determinar objetivos estratégicos para cada una de las áreas que se encuentra estructurada la Agencia.
- Identificar los problemas que presente la Agencia mediante el análisis FODA en todas sus áreas.
- Definir e implementar estrategias de acuerdo a los análisis efectuados para mejorar su desempeño.
- Mejorar el desempeño a corto plazo de la Agencia a través del desarrollo de un Plan Operativo.

# CAPÍTULO I:

## **ANTECEDENTES DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Gracias al apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Cámara de Industrias de Loja (CAIL), las mismas que haciendo frente a la necesidad de asesorar a empresarios y emprendedores con herramientas empresariales que permitan el fortalecimiento y generación de fuentes de trabajo mediante la constitución de empresas competitivas en la región sur del país nace la Agencia de Desarrollo Empresarial en el 2001.

### **1.1. FUNDACIÓN AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL “ADE”**

“La Agencia de Desarrollo Empresarial “ADE” se constituye legalmente como fundación el 12 de junio del 2003, registrada en los archivos del departamento legal del Ministerio de Bienestar Social, con domicilio en el Cantón Loja, con Acuerdo Ministerial Nro. 00028, con ocho socios fundadores”<sup>1</sup>.

La Fundación ADE busca contribuir al desarrollo socioeconómico sostenido generando fuentes de trabajo mediante la creación de empresas competitivas que eleven el nivel de vida de la población.

Dentro de sus objetivos principales se encuentran:

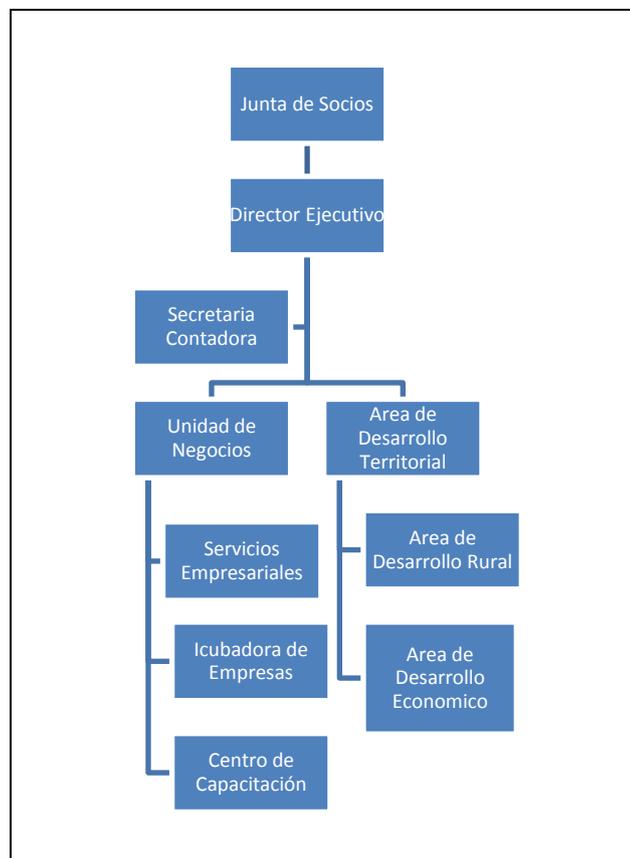
- a) “Ofrecer capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial, mercadeo, finanzas, planeación y demás disciplinas indispensables para el acoplamiento y conducción integral de las empresas impulsando y fomentando la capacitación de los recursos humanos.
- b) Crear, difundir e implementar sistemas de gestión de calidad, así como servicios de tramitología privada, pública y gestión en los mismos campos.
- c) Facilitar el conocimiento científico y tecnológico en la generación de productos y servicios comercializables y competitivos promoviendo la creación de empresas innovadoras sustentables.

---

<sup>1</sup> AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Memoria Fundación 2003-2006.

- d) Articular y fortalecer los sectores académicos, investigativo, empresarial, público y privado además de los Gobiernos Locales y Regionales.
  - e) Prestar servicios de asesoría y tercerización dentro de los siguientes campos: jurídico, contable, tributario, administrativo, actos de constitución, reforma y funcionamiento de sociedades.
  - f) Brindar opciones de financiamiento alternativas, realización de proyectos de inversión, bolsa de empleo, capacitación y apoyo técnico a empresas”<sup>2</sup>.
- (Ver Anexo 1)

### 1.1.1. ESTRUCTURA



Fuente: Organigrama Elaborado por la Dirección de la Agencia.

<sup>2</sup> AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Estatutos de la Fundación.

## 1.2. “ADE LOJA COMPETITIVA S.A”

“Se encuentra inscrita en el registro Mercantil, bajo la partida Nro. 138, y anotada en el repertorio con el Nro. 569; juntamente con la Resolución aprobatoria de fecha 20 de febrero del 2002”<sup>3</sup> constituyéndose definitivamente en Cía. Anónima el 7 de marzo del 2002 teniendo como Objeto Social el siguiente:

- a) “La prestación de servicios en los campos jurídico, contable, administrativo, técnico. tributario para la constitución, para actos de reformas y para el funcionamiento de sociedades de derecho y empresas en general;
- b) La prestación de servicios empresariales como: localización de clientes, apoyo para exportación, webs, base de datos, bolsa de empleo, promoción de la competitividad empresarial a través de planes y proyectos de inversión, apoyo técnico, promociones, ferias, publicidad, subcontratación de servicios, capacitación, subvenciones, y cualquier otro servicio relacionado con las actividades generales específicas de la empresa”<sup>4</sup>. (Ver Anexo 2)

Prestando desde sus inicios los siguientes servicios:

- ❖ Ventanilla Única, asesoramiento, gestión y tramitación;
- ❖ Bolsa de Empleo.
- ❖ Red de Comercialización e Información de Doble Vía-REDCO

El capital suscrito de los socios y aportantes de la Cía. Anónima se detallan a continuación:

---

<sup>3</sup> ADE LOJA COMPETITIVA S.A., Informe de Actividades 2002-2008.

<sup>4</sup> ADE LOJA COMPETITIVA S.A., Acta de Constitución.

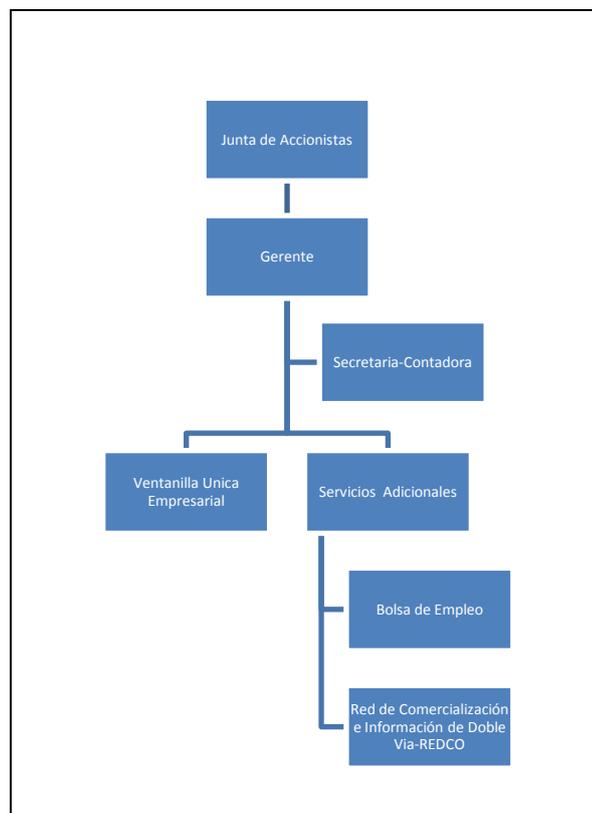
**Tabla 1.**

**CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA**

<b>SOCIO</b>	<b>CAPITAL</b>
Cámara de Industrias de Loja	130,00
Compañía de Economía Mixta Lojagas	110,00
Loaiza Riofrío James Vicente	60,00
Universidad Técnica Particular de Loja	700,00
<b>TOTAL (USD\$)</b>	<b>1.000,00</b>

Fuente: Tabla tomada de Memoria ADE Loja Competitiva S.A. 2007

**1.2.1. ESTRUCTURA**



Fuente: Organigrama Elaborado por la Dirección de la Agencia.

### 1.3.¿QUÉ ES LA ADE?

La Agencia de Desarrollo Empresarial es una organización cuyo propósito es contribuir al desarrollo socioeconómico de la región mediante la colaboración y asociación de sectores económicos estratégicos de la zona para desarrollar las potencialidades de la economía regional y mejorar la competitividad de las empresas valorizando los recursos naturales, humanos y científicos. Asistiendo a emprendedores con asesoramiento y capacitaciones en Gestión Empresarial que permitan la creación y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa involucrándola al desarrollo local de manera sustentable.

### 1.4. ¿QUÉ HACE LA ADE?

#### **Visión:**

“Contribuir al desarrollo socioeconómico de la región”.

#### **Misión:**

“Fomentamos la cultura empresarial y el desarrollo económico territorial, apoyando la creación de programas sostenibles que concierten a los actores públicos y privados, academia y sociedad civil considerando el equilibrio socioeconómico y ambiental”.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos de la Agencia son la base para cumplir con su misión y visión lo que le permite contribuir al desarrollo de la región sur del país, basados en la creación y expansión de empresas competitivas en la zona Sur del Ecuador.

Los objetivos planteados por la Agencia son:

- Generar negocios ofreciendo tasas de rendimiento atractivas para los inversionistas.
- Propiciar la competitividad empresarial.
- Incentivar la creación de empresas y realización de inversiones.
- Generar el desarrollo socioeconómico.
- Crear fuentes de trabajo.
- Articulación de entidades públicas y privadas con el fin de conseguir el desarrollo económico y social de nuestra región.

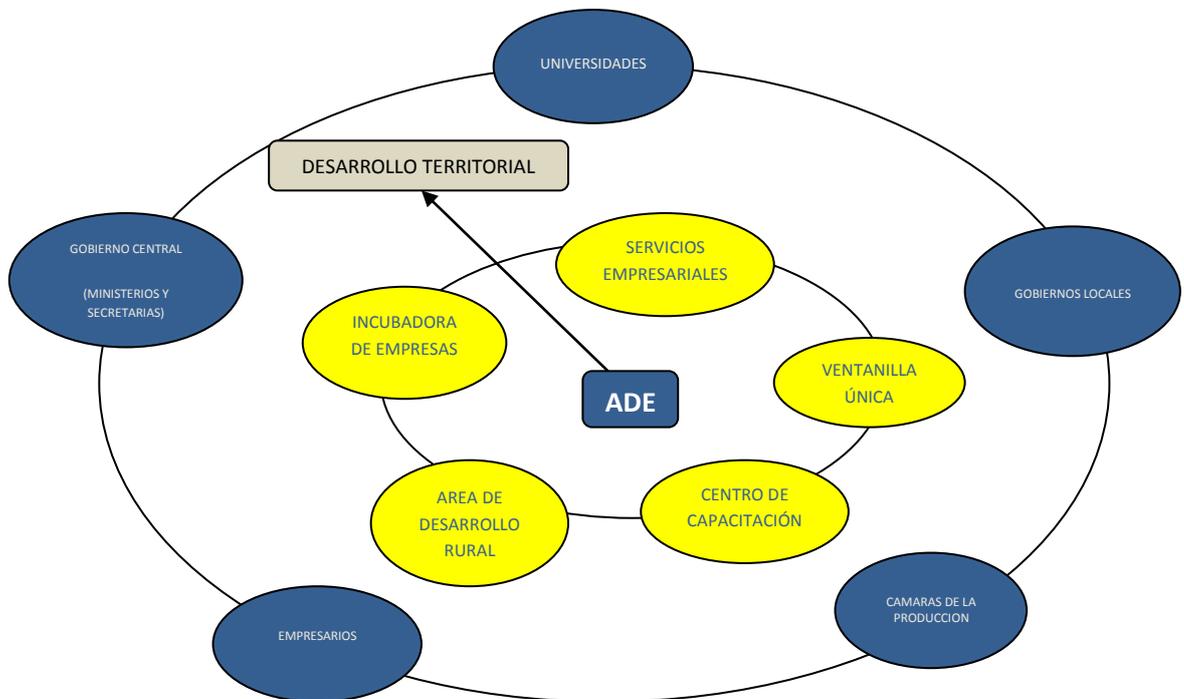
### **1.5. ¿QUIÉNES SON LOS BENEFICIARIOS CON EL TRABAJO DE LA ADE?**

Desde sus inicios la Agencia de Desarrollo Empresarial está dirigida a:

- Los emprendedores que quieran constituir una empresa y que estén en busca de asesoramiento,
- Los empresarios que quieran hacer más competitiva su empresa mediante capacitaciones en temas de Gestión Empresarial.
- Las personas sin empleo que tendrán más oportunidades de encontrarlo en el mercado local.
- Las comunidades campesinas e indígenas de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.
- La sociedad en general en donde se verán reflejados los beneficios por el incremento de la actividad económica.

## 1.6. ESTRUCTURA DE LA AGENCIA

La Agencia de Desarrollo Empresarial maneja la siguiente estructura la misma que le permite desarrollar sus propósitos de manera coordinada para el beneficio de los emprendedores.



Fuente: Estructura Elaborada por el Autor.

## **1.7. SERVICIOS QUE PRESTA LA AGENCIA**

### **1.7.1. UNIDAD DE NEGOCIOS**

#### **1.7.1.1. Servicios Empresariales**

Ofrece asesoramiento, desarrollo y asistencia técnica en diferentes aspectos de la gestión empresarial y realización de estudios, evaluaciones, planes y proyectos que mejoren la competitividad y posicionamiento de las empresas en el mercado que buscan el apoyo de la ADE.

A través del asesoramiento, servicios empresariales facilita también la concreción de nuevas empresas que contribuirán al desarrollo no solo local sino regional, mediante los siguientes productos:

#### **Elaboración de estudios técnicos**

- Perfiles y proyectos de inversión, productivos y sociales para la micro y mediana empresa
- Estudios de mercado y organizacionales
- Estudio de Índice de Satisfacción del Consumidor
- Planes de Negocio
- Levantamiento de Líneas Base.

#### **Evaluaciones**

- Evaluación financiera, económica, social y ambiental

#### **Asesoría**

- Asesoría en Análisis Financiero

## PROYECTOS

Servicios Empresariales ha realizado varios estudios en diferentes campos que le han merecido el reconocimiento de varios actores locales y regionales, al contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, así como también el surgimiento de nuevas empresas en la localidad y zonas rurales de la región, para ello ha desarrollado proyectos y estudios técnicos en diferentes áreas, teniendo como los principales resultados los siguientes:

- “Plan de negocios para la comercialización de plantas secas medicinales para horchata, elaborada por APPSME del cual se beneficiaron 40 familias socias y más de 100 beneficiarios indirectos de Chuquiribamba, Chantaco y Taquil.
- Estudio de mercado para medir el Índice de satisfacción al consumidor de los usuarios del servicio de energía eléctrica en el área de concesión de EERSA.
- Línea de base para Proveedores de ajo y cebolla en el cantón Zapotillo del cual se beneficiaron 105 productores gracias al apoyo de ILE y SNV.
- Línea de base para Proveedores de plantas aromáticas en Taquil, Gualiel y Chuquiribamba se beneficiaron 148 productores con el apoyo de ILE y SNV”<sup>5</sup>.

Durante el 2008 Servicios Empresariales ha realizado el siguiente trabajo que se detalla a continuación:

- “Perfil de Proyecto para la Coop. De Ahorro y Crédito Fortuna, firmado con COAC “Fortuna” para el apoyo al mejoramiento de los servicios -

---

<sup>5</sup> AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Estadísticas Servicios Empresariales.

financieros, a través del programa de fortalecimiento de redes locales, codificado por el BID y el FOMIN.

- Perfil de Proyecto para la implementación de una Frutería-Café en la ciudad de Loja, entregado al promotor.
- Plan de Negocios para la creación, implementación y adecuación de un centro de Formación y Capacitación Turística en la ciudad de Loja.
- Línea Base para la FABRIL con el estudio de potenciales proveedores de oleaginosas”<sup>6</sup>.

## RESULTADOS SERVICIOS EMPRESARIALES

**Tabla 2.**  
**Tipo de servicios profesionales ejecutados (%)**

<b>Proyectos y estudios realizados</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Perfil proyecto	18,2	0,0	25,0
Planes de negocio y comercialización	18,2	0,0	25,0
Proyectos	45,5	40,0	0,0
Líneas base	0,0	40,0	50,0
Estudios de mercado	18,2	20,0	0,0

Fuente: Tabla tomada de Informe Gerencial ADE 2003-2008

### 1.7.1.2. Incubadora de Empresas

La Incubadora de empresas inicia sus funciones a partir del año 2003 con la finalidad de brindar el asesoramiento necesario a emprendedores, que buscan orientación a sus ideas de negocios, ofreciéndoles la oportunidad de concretar sus ideas en empresas reales que ayuden al desarrollo local y regional, permitiéndoles las facilidades de acceder a las herramientas, recursos y relaciones que necesitan para crecer y desarrollar su capacidad de sobrevivir en el mercado abierto.

<sup>6</sup> AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Memoria 2008.

Es obligación de la Incubadora, orientar en forma permanente al empresario en diversas áreas: administrativa y organizacional, producción, comercialización, marketing, contabilidad, aspectos jurídicos, tributarios, etc.

Así también procurará, a través de la red empresarial, gestionar financiamiento para que los promotores de los proyectos ejecuten su idea.

### **SERVICIOS:**

Su trabajo está orientado a la identificación, creación y desarrollo de empresas, a través de las etapas de Pre-incubación, Incubación y Post-incubación, que son actualmente los servicios que está prestando la Incubadora de Empresas.

**“Fase de Pre - Incubación:** Durante esta etapa se seleccionan las mejores ideas de negocios, se formula un plan de negocios y la constitución legal de la empresa.

**Fase de Incubación:** En esta etapa se ejecuta el plan de negocios, con la búsqueda de financiamiento, infraestructura física y prioritariamente con la asistencia y asesoramiento permanente en el proceso de producción, contratación, aspectos jurídicos, tributarios, financieros, publicitarios y todo lo relacionado a las necesidades del emprendedor y su empresa.

**Fase de Post - Incubación:** El tiempo de permanencia de una idea de negocio en esta fase es de doce meses y es aquí donde se formula e implementa un plan de seguimiento y monitoreo, que permitirán medir las proyecciones frente a los logros alcanzados. Si las proyecciones se han cumplido o superado, se fortalecerán los procedimientos utilizados y si por el contrario no se han alcanzado, se tomarán las acciones correctivas que fueren necesarias”<sup>7</sup>.

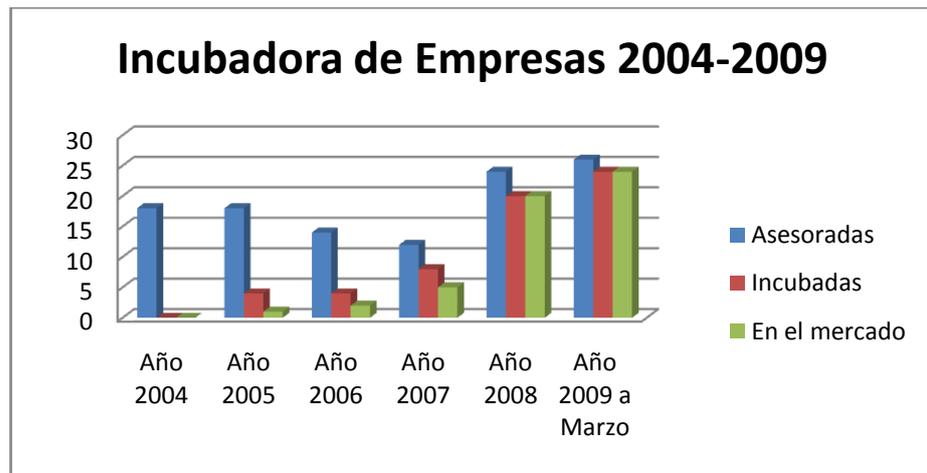
---

<sup>7</sup> JHONI TOBAR Y RENE QUEZADA, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS Y CENTRO DE CPACITACION ENERO-DICIEMBRE 2008

En la siguiente gráfica se muestran el número de empresas asesoradas, incubadas y las empresas que están en el mercado desde el año 2004 al 2009 hasta el mes de marzo.

**Gráfico No. 1**

**Empresas Asesoradas, Incubadas y en el mercado**



Fuente: Cuadro tomado de Estadísticas Anuales de la Incubadora de Empresas.

**1.7.1.3. Centro de Capacitación**

El centro de Capacitación empresarial funciona desde el año 2004, su principal función es capacitar, adiestrar y actualizar los conocimientos de los emprendedores, productores, microempresarios y empresarios sobre la aplicación de métodos, técnicas, procedimientos y demás criterios que permitan optimizar el uso de los recursos invertidos e incrementar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

## SERVICIOS

Actualmente el Centro de Capacitación brinda servicios de capacitación a los gestores de proyectos empresariales, estudiantes universitarios y a empresas existentes, en los siguientes temas:

- Capacitación en Emprendedorismo: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad e innovación, Entorno Empresarial, Plan de Negocios, Proyectos Productivos, etc.
- Capacitación en desarrollo Rural. Contabilidad para no contadores, Computación Básica, Administración de Pequeños Negocios etc.
- Capacitación Abierta: Tributación, Propiedad Intelectual, Relaciones Humanas, Desafío de la consultoría, Procesos de Exportación e Importación, etc.

“Toda la capacitación específica y adicional se lleva a efecto a base de las exigencias de la población, mediante cursos, seminarios, charlas, foros y otros eventos vinculados al conocimiento y actualización permanente de los emprendedores en el ámbito empresarial, Contactando para ello a los profesionales más idóneos como instructores”<sup>8</sup>.

## CAPACITACIONES

En el último año el centro de capacitación de la ADE facilitó un seminario dirigido a productores de café de la Asociación FAPECAFES, con temas de planificación estratégica donde participaron 25 productores.

La tabla 2, muestra la cantidad de capacitados entre los años 2005 al 2008.

---

<sup>8</sup> JHONI TOBAR Y RENE QUEZADA, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCUBADORA DE EMPRESAS Y CENTRO DE CPACITACION ENERO-DICIEMBRE 2008

**Tabla 3.**  
**Tipo de capacitaciones (Número participantes)**

<b>Detalle de capacitación</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Cátedra emprendimiento	0	350	0	290
Cursos empresas	562	0	40	230
Cursos a emprendedores	2000	175	576	180

Fuente: Tabla tomada de Informe Gerencial ADE Fundación 2003-2008

### **1.7.2. ÁREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

El área de Desarrollo Territorial funciona desde el 2006 teniendo como finalidad mejorar la calidad de vida de las familias campesinas de los sectores más vulnerables de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe a través del apoyo a la creación de microempresas, asociaciones y proyectos productivos, que beneficien la situación socioeconómica de los sectores rurales.

Los servicios que presta el Área de Desarrollo Territorial a los sectores rurales son adaptados a las necesidades de los mismos, trabajando coordinadamente con el apoyo de la Universidad Técnica Particular de Loja y áreas internas de la misma Agencia como el Área de Capacitación y Ventanilla Única Empresarial y Servicios Empresariales. Actualmente consta de dos nuevas áreas que se mencionan a continuación:

### **1.7.2.1. Área de Desarrollo Rural**

El Área de Desarrollo Rural forma parte de la actual estructura de la Fundación la misma que tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de vida de la población y especialmente de los sectores sociales más vulnerables. Además de promover y potenciar la participación de la comunidad organizada, en las distintas esferas del desarrollo de la comuna, respondiendo a sus necesidades específicas a través de la implementación de programas y proyectos.

### **1.7.2.2. Área de Desarrollo Económico**

Al igual que el Área de Desarrollo Comunitario esta forma parte de la Fundación la cual tiene como finalidad fortalecer a los Gobiernos Locales y apoyar el proceso de formación y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas que contribuyan al desarrollo local, descentralizando los servicios en manos de empresas locales, para estrechar los vínculos con los actores públicos y privados al articular las acciones en el marco de planes de desarrollo cantonal, impulsando iniciativas concretas de inversión, desarrollando y fortaleciendo proyectos empresariales.

## **SERVICIOS AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

Los servicios que presta son los siguientes:

- Capacitación en Asociatividad, formalización de asociaciones, administración, esto se lo consigue gracias al apoyo del área de Capacitación.
- Formalización de asociaciones, a través de la tramitología que realiza la Ventanilla Única Empresarial con trámites en el MIC.
- Búsqueda de financiamiento para proyectos.

- Formulación y ejecución de proyectos.

## PROYECTOS

- Plan integral de comercialización para las organizaciones productivas que trabajan en la microrregión oriental de Prolocal para acceder a las oportunidades del mercado local y regional, se beneficiaron 500 familias.(El FINQUERO)
- Línea Base para los pequeños productores de leche de Loja y Zamora Chinchipe estudio realizado para COMPROLACSA
- Programa de Desarrollo Sustentable para el cantón Yacuambi, Provincia de Zamora Chinchipe, se benefician del proyecto 6 comunidades locales.

### 1.7.3. SERVICIOS DE TRAMITOLOGÍA

#### 1.7.3.1.Ventanilla Única Empresarial

La Ventanilla Única Empresarial es la encargada de asesorar y realizar todo tipo de tramitología en los diferentes entes públicos y privados, centralizando en un solo lugar todos los servicios y asesorías necesarios durante la fase de creación de una empresa, para de esta forma disminuir los costos con relación a tiempo y dinero que se pueden dar debido a los problemas de concentración de funciones que se da entre las provincias grandes hacia las pequeñas y de estas hacia sus cantones.

## SERVICIOS

Los trámites que realiza la VUE y las diferentes entidades se detallan a continuación:

- “Trámites en la Superintendencia de Compañías:
  - Constitución de Compañías
  - Actos Societarios
  
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual - IEPI
  - Certificación de nombre o marca comercial
  - Registro de nombre o marca comercial
  - Registro de Patentes
  - Asesoría en Propiedad Intelectual
  
- Trámites en la Ecuatoriana de Código de Producto - ECOP:
  - Código de Barras (ECOP).
- Trámites en la Dirección Provincial de Salud:
  - Permiso de Funcionamiento Sanitario,
  - Licencia Sanitaria de Venta,
  
  - Asesoría en Registro Sanitario.
- Trámites en el Ilustre Municipio de Loja:
  - Permiso de Funcionamiento Municipal,
  - Patente Municipal.
  
- Trámites en el Ministerio de Inclusión Económica y Social:
  - Legalización de Asociaciones,
  - Fundaciones,
  - Registro de Directiva.
  
- Trámites en el Ministerio de Turismo (MITUR):
  - Registro de Establecimientos Turísticos al MITUR.
  
- Trámites en Multiburo Información Crediticia S.A.
  - Certificados Central de Riesgos

➤ SRI

- Obtención de RUC
- Obtención de clave

Permiso de autorización de facturas

➤ IESS

- Registro patronal
- Obtención de clave<sup>9</sup>

Los servicios de mayor demanda en la Ventanilla Única Empresarial se detallan a continuación:

- Certificación central de riesgos,
- Renovación consultor individual
- Código de barras
- Registro nombre comercial en el IEPI
- Patente IEPI
- Constitución de Compañías
- Legalización de fundaciones

A su vez también se detallan cuales fueron los clientes asesorados y los que contrataron el servicio.

**Los clientes asesorados:** son las personas que llegan a la Ventanilla Única a consultar los servicios que esta presta, así como sus respectivos costos y en que ámbitos pueden ser asesorados, es decir son quienes no contratan el servicio.

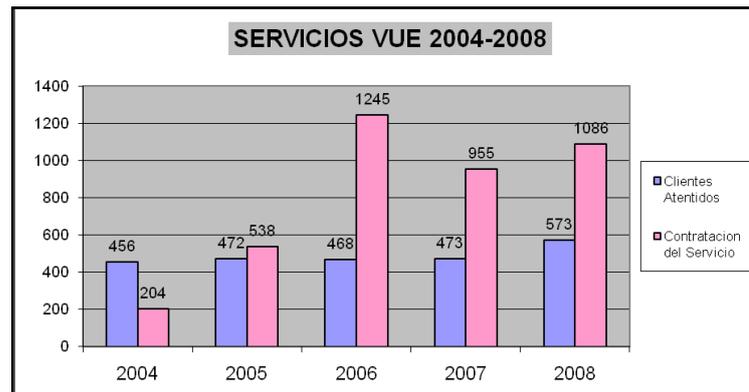
**Los clientes que contratan el servicio:** son todos quienes acuerdan realizar los trámites que se hacen normalmente en las entidades públicas y privadas a través de los servicios de la Ventanilla Única Empresarial.

---

<sup>9</sup> ADE LOJA COMPETITIVA, Memoria 2002-2008

En la siguiente gráfica se muestran cuales fueron los clientes atendidos desde el año 2004 hasta el 2008, en el que constan los clientes asesorados y quienes contrataron el servicio.

**Gráfico No 2**  
**Cientes Asesorados-Cientes que contrataron el servicio**



Fuente: Tabla tomada de Estadísticas de Ventanilla Única 2004-2008

#### 1.7.4. SERVICIOS ADICIONALES

##### 1.7.4.1. Bolsa de Empleo

La Bolsa de Empleo se inició en el año 2005, funciona como un intermediario en la colocación de personal en empresas locales que necesiten cubrir vacantes, siendo los principales beneficiados los profesionales quienes buscan oportunidades de trabajo en el mercado laboral.

#### SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece la Bolsa de Empleo son:

**Reclutamiento:** En esta etapa la Bolsa de Empleo atiende los requerimientos de las empresas que buscan personal, lo cual lo hace a través de información al público en los diferentes medios de comunicación.

- **Reclutamiento y Pre-selección:** Durante esta fase la persona encargada de la selección analiza si el aspirante a ocupar un puesto de trabajo cumple con el perfil que la empresa requiere para luego ser enviado a la empresa solicitante quien se encarga de la selección de la persona.
  
- **Reubicación Laboral:** Durante esta fase se consideran a las personas que han ocupado un puesto de trabajo o terminaron su contrato laboral, las mismas que serán puestas a consideración para nuevas empresas para ocupar nuevos cargos, considerando los requerimientos de las empresas.

Los requisitos que recepta la Bolsa de Empleo a los aspirantes que buscan oportunidades laborales son:

- Copia de Cédula
- Hoja de vida
- Referencias personales

Los clientes que llegan a la Bolsa de empleo son clasificados de la siguiente manera:

**Clientes asesorados:** son las personas que llegan a la Bolsa de Empleo a averiguar cuáles son los requisitos para presentar carpetas en la Bolsa, así como información general de la misma.

**Clientes Activos:** son todas las personas que están laborando en las empresas locales y han cumplido con los requerimientos de las mismas.

**Empresa Solicitante:** son las empresas que envían a la Bolsa de Empleo el perfil del personal que están buscando para ocupar vacantes.

**Clientes Colocados:** son aquellas personas que se han logrado ubicar en puestos de trabajo en las empresas solicitantes.

El presente cuadro muestra las estadísticas de todos los clientes de la Bolsa de Empleo, el mismo que se detalla a continuación.

**Tabla 4.**  
**Clientes Bolsa de Empleo 2006-2008**

	<b>AÑO 2006</b>	<b>AÑO 2007</b>	<b>AÑO 2008</b>
CLIENTES ASESORADOS	126	37	23
CLIENTES ACTIVOS	149	165	175
EMPRESAS SOLICITANTE	30	8	12
CLIENTES COLOCADOS	65	4	8

Fuente: Tabla tomada de Estadísticas de Bolsa de Empleo

La Bolsa de Empleo de la ADE trabaja con empresas locales que facilitan y benefician a las mismas, de personal apropiadamente seleccionando para ocupar un lugar de trabajo para ello la Bolsa de Empleo actualmente está trabajando con las siguientes empresas:

- LOJAGAS
- HOTEL BOMBUSCARO
- DELCOM
- WASHINGTON ENGLISH INSTITUTE
- SEGUROS OLYMPUS
- DAYANA HAUSE
- TARNA NATIVA
- TEDASA
- TVELECTRODOMESTICOS
- OMEGALLANTAS
- PANANERICAN LIFE

#### 1.7.4.2. Red de Comercialización e Información de Doble Vía-REDCO

La REDCO de CORPEI está conformada por diferentes instituciones ubicadas en varios lugares del país, con el objetivo general de facilitar la promoción de exportaciones e inversiones, mediante el establecimiento de un Punto de Contacto, Intercambio y Difusión de Información.

Y es así que el 19 de septiembre del 2005 mediante un convenio entre la Universidad Técnica Particular de Loja y CORPEI, se creó un punto de contacto de la REDCO, en las instalaciones de la Agencia de desarrollo Empresarial, con la finalidad de promover las exportaciones de las Provincias de Loja y Zamora Chinchipe, en temas concernientes a exportaciones e importaciones, directorio, mercados, productos, requisitos, esto haciendo uso de herramientas del internet así como también ofreciendo guías elaboradas por CORPEI.

#### SERVICIOS

El servicio principal que presta REDCO es el siguiente:

Asesoramiento y capacitación en herramientas tecnológicas a través del Internet, facilitando el acceso a páginas como:

- SIM-Sistema de Inteligencia de Mercados: Esta página muestra información relevante a los ítems: Productos, mercados, aranceles, contactos comerciales, y estadísticas de exportación

[www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org).

- BCE-Banco Central de Ecuador: Pagina que nos indica todo lo referente a estadísticas de productos nacionales en otros mercados y qué tipo de requisitos o autorizaciones necesitan los exportadores, mostrando la información siguiente: estadísticas de exportación y autorizaciones previas para exportación.

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)

- TRADEMAP: Presta información de estadísticas de importación y exportación a nivel mundial.

<http://www.trademap.net/ecuador/conexion.htm?cerror=4>

- PRODUCTMAP: Presta información referente a precios, estudios, contacto de negocios.

<http://193.239.220.184/Client/Index.aspx>

- MARKET ACCESS MAP-MACMA: Presta información principal de aranceles que rigen en los países que están asociados con esta página, como:

<http://www.macmap.org/Ecuador/>

- KOMPASS: Tiene información relevante para los potenciales exportadores para la obtención de Contacto de Negocios en otros países.

<http://www.kompass.com/>

- CORPEI: Una de las principales páginas del Ecuador que brindan información tanto organizacional como de oportunidades comerciales.

[www.corpei.org](http://www.corpei.org)

- EXPORT HELP DESK (UE): Muestra información de todos los países miembros de la Unión Europea con estadísticas actualizadas y requisitos para los exportadores, y aranceles vigentes en toda la UE.

<http://export-help.cec.eu.int/>

## 1.8. ¿QUIÉNES ESTAN IMPLICADOS CON LA AGENCIA?

La Agencia de Desarrollo Empresarial como entidad que exterioriza sus ideales de contribuir al desarrollo regional trabaja en conjunto con instituciones públicas y privadas con la firma de convenios que benefician a emprendedores, productores, microempresarios y sobre todo a los sectores más vulnerables de la sociedad con el asesoramiento y capacitación en proyectos productivos que mejoren las condiciones socioeconómicas de estas zonas.

La ADE se encuentra trabajando en pro del desarrollo socioeconómico con las siguientes entidades:

- Universidades
- Gobiernos Locales
- Cámaras de la Producción
- Empresarios
- Gobierno central a través de Ministerios y Secretarías.

## 1.9. RESULTADOS Y PROYECTOS DE LA AGENCIA

### Grafico 3.

#### Áreas de Negocio

#### Respecto al área de negocios: Servicios Profesionales



Fuente: Tabla tomada de Informe Gerencia ADE 2003-2008

“Durante los tres últimos años (2006-2008), la ADE fundación generó un total de 20 proyectos entre consultorías, asesorías y planes de negocio por un monto global de USD 90.769,01. En el año 2008 se ejecutaron cuatro proyectos importantes por monto e impacto (Fig.1) de los cuales se destacan:

- Levantamiento de línea base de pequeños proveedores de leche en las Provincias de Zamora Chinchipe y Loja para la empresa Comprolacsa con el aval del SNV.
- Potenciales proveedores de oleaginosas en las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí y Santa Elena para la empresa La Fabril S.A en conjunto con el SNV<sup>10</sup>.

### **PROYECTOS EJECUTADOS**

- Difusión del proyecto desafío SEBRAE 2008, concurso universitario virtual de empresas.
- Primera feria de IDEAS de NEGOCIOS, la ADE organizó en julio del 2008 la I Feria de Ideas de Negocios en el Polideportivo de la UTPL, con la participación de cinco Escuelas del Área Administrativa, teniendo como resultado 34 ideas de negocio.
- Proyecto Siembra Futuro con Cervecería Nacional, trabajo conjunto realizado por la ADE y Educación Continua de la UTPL, en el asesoramiento y acompañamiento para la realización de planes de negocios, con el objeto de brindar apoyo a los emprendedores de todo el Ecuador, se realizó en 23 provincias con cuatro sedes principales Loja, Cuenca, Quito y Guayaquil.
- Proyecto SENAMI, la ADE obtuvo la mentoría para la realización de proyectos con iniciativas empresariales, y su prestación al programa Fondo Cucayo del plan de retorno voluntario, digno y sostenible “Bienvenidos a Casa” del Gobierno Nacional.

---

<sup>10</sup> ADE FUNDACION, Informe Gerencial 2003-2008

# CAPÍTULO II:

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL-ADE**

## 2.1. PLANEACION

Para la elaboración del presente plan estratégico se ha considerado recopilar la información a través de entrevistas, encuestas, archivos de la agencia y la elaboración de cuatro talleres que se los realizó con el personal de la Agencia. (Ver Anexo 3)

Los talleres se llevaron a cabo los días 13 y 20 de marzo del presente año con la participación de las siguientes personas:

<b>AREA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Dirección General	Ing. Miguel Ángel Peñarreta
<b>AREA DE NEGOCIOS</b>	
Servicios Empresariales	Ing. Mayra Díaz
	Ing. Henry Calva
Incubadora de Empresas	Econ. Diana Espinoza
	Econ. Sandra Ramón
Área de Capacitación	
<b>AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL</b>	
Área de desarrollo Comunitario	Econ. Dayanara Villafuerte
Área de Desarrollo Económico	Econ. Francisco Ochoa
<b>SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA</b>	
Ventanilla Única Empresarial	Ing. Rosa Cumbicus
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	
Bolsa de Empleo y REDCO	Ing. Rosa Cumbicus

En este marco de acción de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, se debe mencionar conceptos como: Misión, Visión, Valores y Objetivos, que son la base para desarrollar estrategias acordes a nuestros propósitos y principios.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Para elaborar este plan se ha considerado resaltar las cinco tareas de la administración estratégica, que son los siguientes:

- “Desarrollo de una visión y una misión estratégica
- Determinar objetivos
- Crear una estrategia para el logro de objetivos
- Poner en práctica y ejecutar el logro de los objetivos
- Evaluar el desempeño, supervisar e iniciar ajustes correctivos”<sup>11</sup>.

También se ha considerado el proceso de planeación en la determinación de “valores organizacionales que se integran al proceso de planeación a largo plazo”<sup>12</sup>.

## 2.2. ANALISIS DEL ENTORNO

“Un paso importante dentro del proceso de planeación es el análisis del entorno, es decir analizar oportunidades y amenazas desde las fortalezas y debilidades de la empresa, que se verán reflejadas mas adelante con el establecimiento de objetivos y las respectivas estrategias”<sup>13</sup>.

El diagnóstico institucional se realizó considerando el análisis de los factores externos e internos de la Agencia de Desarrollo Empresarial. Los factores externos fueron abordados con la ayuda del análisis del entorno político, social, económico, tecnológico, competencia local así como el entorno local y regional.

Este análisis permitió identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno que rodea a la Agencia de Desarrollo Empresarial.

---

<sup>11</sup> Thompson/Strickland, **Administración Estratégica “Textos y Casos”**, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.

<sup>12</sup> Harold Koontz/Heinz Weihrich, **Administración una perspectiva global**, Editorial McGraw Hill, Doceava Edición, México 2004.

<sup>13</sup> Harold Koontz/Heinz Weihrich, **Administración una perspectiva global**, Editorial McGraw Hill, Doceava Edición, México 2004.

En el ámbito económico se analizó principalmente el poco desarrollo del país, donde las pequeñas y medianas empresas luchan por sobrevivir en una realidad muy compleja, donde también son vulnerables a la contingencia y las dinámicas del mercado externo, la aceleración de la inflación, caída de los ingresos reales, el recorte presupuestario por caída del precio del petróleo, los cuales requieren de políticas económicas claras y precisas que incentiven a la creación de nuevas empresas que sean parte del desarrollo económico y social del país y por ende la Agencia de Desarrollo Empresarial está incentivando la creación de nuevas empresas, una muestra clara es el “ranking del Ecuador ubicado en el puesto 63 en temas de emprendimiento”<sup>14</sup>.

En el análisis político se espera que se generen incentivos por parte del gobierno nacional para impulsar el emprendimiento así como sus respectivas leyes que amparen las responsabilidades y beneficio de las empresas. La Agencia de Desarrollo Empresarial consiente de la realidad local y regional enfatiza su responsabilidad con la sociedad, siendo una oportunidad de apoyo como proveedora de servicios empresariales, tramitología pública, capacitaciones, incubadora de empresas, desarrollo comunitario y económico, bolsa de empleo y REDCO de las empresas para integrarla a la actividad económica y mejorar el desarrollo económico de las provincias de Loja Zamora Chinchipe, considerando también que con el apoyo a esta zona se espera contribuir a la disminución los índices de desempleo.

La existencia de oportunidades para la Agencia de Desarrollo Empresarial como alianzas y convenios estratégicos con instituciones públicas y privados, para la implementación y desarrollo de programas y proyectos de fortalecimiento empresarial, pueden dar un posicionamiento en la ciudad y provincia de Loja; obteniendo la confianza del sector empresarial, industrial, comercial de la localidad.

---

<sup>14</sup> Proyecto GEM Chile, <http://www.gemchile.cl/>

El desarrollo local y regional se ve fortalecido por el interés de organismos internacionales (USAID, SNV) para impulsar el desarrollo local, a través del apoyo a diversas iniciativas. Así también con la intervención y coordinación en programas y proyectos de desarrollo sostenible de la región servirá para el involucramiento y participación activa en proyectos e iniciativas empresariales y demás programas con CITTES de la UTPL, buscando la cooperación de actores, involucrados y beneficiarios de los programas que se desarrollen en conjunto.

### 2.3. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La visión es la expresión de un sueño, fantasía, revelación, percepción o imaginación que algunas personas tienen para la implantación, desarrollo o consolidación de una organización o empresa en sus actividades, servicios o productos que la sociedad requiere, es por ello que la definición de visión es la que direcciona el camino de la Agencia a enmarcar sus esfuerzos por el desarrollo de la región sur del país.

“La visión estratégica es definir hacia donde se dirige la organización con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, e infundir el sentido de una acción con un propósito determinado”<sup>15</sup>.

La visión debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- ¿Qué quiere llegar a ser o a donde quiere estar la organización?
- ¿Cuál es la posición que quiere ocupar en la sociedad?

La formulación de la visión se desarrolló con la participación y colaboración de todos los responsables de las áreas de la Agencia y por medio de un consenso la visión actual es la siguiente:

---

<sup>15</sup> Thompson/Strickland, *Administración Estratégica “Textos y Casos”*, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.

## VISION

**“CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIOECONOMICO DE LA  
REGION SUR DEL PAIS”**

### 2.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

“La misión es un enunciado, a través del cual, la organización justifica en forma breve y clara la razón de su existencia”<sup>16</sup>.

Es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares. Siendo una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

---

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins/David A. Decenso, *Fundamentos de Administración “Conceptos esenciales y aplicables”*, Editorial Pearson, Tercera edición, México 2001

Con la elaboración del taller de la declaración de la misión, en consenso se acordó y determinó la nueva misión que se enmarca con las intenciones de la Agencia en contribuir al desarrollo socioeconómico regional, siendo la misión la siguiente:

## MISION

**“FOMENTAMOS LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL, APOYANDO LA CREACIÓN DE PROGRAMAS SOSTENIBLES QUE CONCERTEN A LOS ACTORES PUBLICOS Y PRIVADOS, ACADEMIA Y LA SOCIEDAD CIVIL CONSIDERANDO EL EQUILIBRIO SOCIOECONOMICO Y AMBIENTAL”.**

## 2.5. DETERMINACION DE VALORES ORGANIZACIONALES

La cultura corporativa son la creencias y filosofías de la organización acerca de cómo deben conducirse sus asuntos. “La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y principios comerciales que la gerencia predica y practica, en sus normas éticas y políticas oficiales y en relación en las partes interesadas”<sup>17</sup>.

Con la visión y misión que se redactó en el taller se ha considerado la inclusión de valores organizacionales para la Agencia de Desarrollo Empresarial, teniendo en cuenta actores internos como el personal de la Agencia y actores externos como

---

<sup>17</sup> Thompson/Strickland, *Administración Estratégica “Textos y Casos”*, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004

clientes, socios, etc. Con estas consideraciones se han desarrollado los siguientes valores para la Agencia:

- **LIDERAZGO:** Conservar un espíritu de liderazgo participativo a nivel interno y competitivo en la sociedad, dirigiendo esfuerzos al logro de nuestros fines, a través de la creación de empresas y programas sostenibles que beneficien a la Región.
  
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Demostrar responsabilidad en nuestro trabajo realizando nuestras actividades de la mejor manera, sin olvidarnos de las acciones a nuestros clientes y la sociedad, manteniendo un equilibrio socioeconómico y ambiental con nuestros proyectos.
  
- **COMPROMISO:** Identificación con la Agencia, su misión, visión y objetivos, basada en una confianza auténtica, tomando en consideración el rol que desempeñamos en el desarrollo socioeconómico del país.
  
- **RECIPROCIDAD:** Los beneficios de la Agencia son iguales para todos
  
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Actuación a través de una forma integral, participativa y cooperativa del trabajo como filosofía, orientada al logro de los propósitos de la Agencia, los mismos que van ligados al desarrollo regional.

## 2.6. DETERMINACION DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

El siguiente paso de la planificación Estratégica es establecer objetivos para cada una de las áreas de la Agencia, esto se lo realiza tanto a corto como a largo plazo.

“Los objetivos son definidos como los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. En los objetivos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en subobjetivos u objetivos específicos, los mismos que deben ser medibles o verificables.”<sup>18</sup>.

Para una mayor comprensión y análisis se ha considerado redactar objetivos generales y específicos por cada una de las áreas de la Agencia, los mismos que se detallan a continuación:

---

<sup>18</sup> Richard L Daft, **Administración**, Editorial Thompson Learning, Sexta Edición, México 2004

## UNIDAD DE NEGOCIOS

### SERVICIOS EMPRESARIALES

#### **Objetivo General:**

Poner a disposición de la colectividad un portafolio de servicios orientados a satisfacer diferentes necesidades de las empresas, basados en la experiencia de nuestro staff de profesionales en el diseño, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de consultoría y capacitación en el sector de las MIPYMES.

#### **Objetivos Específicos:**

- Capacitar al personal del área para una mayor eficiencia del trabajo en temas clave de negocio.
- Elaborar proyectos productivos o sociales que sean sostenibles y beneficien a las zonas más vulnerables de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.
- Conocer la realidad local y regional donde se implementan los nuevos proyectos con la finalidad de determinar su factibilidad.
- Trabajar coordinadamente con las demás áreas de la Agencia con el fin de obtener el desarrollo de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes.
- Coordinar el apoyo técnico con la UTPL, en la elaboración de estudios técnicos, evaluaciones y asesoría, en proyectos a gran escala.

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

### **Objetivo General:**

Facilitar el surgimiento de emprendimientos innovadores con los respectivos asesoramientos y capacitaciones, que les permita posicionarse en el mercado local.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de un plan de negocios.
- Fortalecer la calidad de los emprendimientos durante el proceso de incubación, por medio de asistencia técnica, para mejorar de este modo el desempeño de los mismos.
- Promover la creación y apoyo a la incubación de nuevas empresas de base tecnológica en las universidades.
- Planificar y desarrollar su presupuesto acorde a la capacidad operativa de la Incubadora, para el apoyo al surgimiento de nuevas empresas.

## AREA DE CAPACITACION

### **Objetivo General:**

Brindar una capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de los emprendedores, productores, empresarios locales y regionales, que permita fortalecer y actualizar los conocimientos empresariales actuales, para mejorar la competitividad y productividad de sus negocios.

### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar programas de capacitación basados en estudios, que determinen los temas requeridos por la comunidad empresarial y los emprendedores.
- Brindar servicios de foros, conferencias, capacitaciones y seminarios destinados a emprendedores que deseen concretar una empresa de cualquier tipo.
- Asociarse con entidades públicas y privadas en materia de capacitación para empresarios en las distintas ramas de la producción, servicios y tecnología.
- Promover programas de capacitaciones en temas innovadores de emprendimiento en las universidades, para difundir la creación de empresas que tengan un desarrollo sustentable considerando el medio ambiente.
- Planificar sus actividades anualmente al igual que sus presupuestos para capacitación.

## AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL

### AREA DE DESARROLLO RURAL

#### **Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo empresarial, económico y social de las zonas rurales de la localidad y región para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

#### **Objetivos Específicos:**

- Apoyar el trabajo conjunto con los productores de la zona rurales, para mejorar sus ingresos.
- Dinamizar actividades y estrategias productivas en las zonas rurales que faciliten la incorporación y/o mayor ocupación de la mano de obra.
- Capacitar a los productores de las zonas rurales en temas de gestión empresarial y aprovechamiento de los recursos naturales para proteger y conservar el medio ambiente.
- Asesorar y proporcionar información para la puesta en marcha de proyectos empresariales con potencial a exportación en las zonas rurales.
- Ejecutar y evaluar los proyectos de carácter productivo y social en las zonas rurales o comunidades.
- Elaborar proyectos productivos o sociales que sean sostenibles y beneficien a las zonas más vulnerables de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

### **Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo económico y social de la región sur del país, integrando a los actores productivos, económicos y sociales en la generación de proyectos socioeconómicos.

### **Objetivos Específicos:**

- Disminuir los índices de desempleo y pobreza de la región y a nivel local con el impulso a la creación de nuevas empresas.
- Trabajar en conjunto con instituciones públicas y privadas para fortalecer las zonas de influencia en la creación de asociaciones.
- Colaborar con otras instituciones de desarrollo territorial en la organización de capacitaciones y asesoramiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas así como de las asociaciones y comunidades.
- Realización de actividades de información, orientación y capacitación en la creación de nuevos emprendimientos productivos y sociales.

## SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA

### VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL

#### **Objetivo General:**

Agilizar y facilitar todo tipo de trámites legales entre las instituciones y organismos que incurren en los procesos de formación de nuevas empresas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Interconectar a todos los organismos públicos y privados que participen en el proceso de tramitación legal en la formación de empresas.
- Establecer un sistema dinámico que permita al emprendedor optimizar tiempos de tramitación y absorber restricciones burocráticas que impiden la agilidad del proceso.
- Reducir costos de tramitación para los emprendedores, empresarios, productores y demás personas que hagan uso de nuestros servicios.
- Extender filiales de la Ventanilla Única, previo a estudios técnicos hacia zonas de la región que demuestren gran potencial de creación de PYMES.
- Dar a conocer el trabajo de la VUE, a nivel local y regional con campañas publicitarias, que incrementen el número de usuarios.

## AREA DE SERVICIOS ADICIONALES

### BOLSA DE EMPLEO

#### **Objetivo General:**

Establecer a la Bolsa de Empleo como la mayor intermediaria laboral en la colocación de personal profesional en las empresas públicas y privadas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Seleccionar al personal adecuado e idóneo para hacerse cargo de la Bolsa de Empleo.
- Realizar el mejor proceso de reclutamiento y selección de personal según sean los requerimientos de las empresas.
- Conocer la oferta de empleo pública y privada en los diferentes campos profesionales a nivel local, regional o nacional.
- Implementar campañas de publicidad para dar a conocer la labor de la Bolsa de Empleo.
- Firmar convenios con otras empresas e instituciones locales y regionales para cubrir vacantes.

## REDCO

### **Objetivo General:**

Constituir esta aérea como una herramienta ágil y efectiva que facilite las operaciones de comercio exterior, con la debida información y tramitación.

### **Objetivos Específicos:**

- Seleccionar a la persona idónea para ocupar el área de REDCO en el menor tiempo posible.
- Capacitar a emprendedores, empresarios, productores locales y regionales en el manejo de herramientas tecnológicas como Internet.
- Asesorar a los clientes con consultas de exigencias y condiciones para acceso a mercados así como contactos comerciales.
- Establecer una base de datos estadísticos sobre la exportación de productos a otros mercados que puedan tener acogida.
- Establecer un Punto de Contacto, Intercambio y Difusión de Información en las zonas que muestren gran potencial en productos de demanda internacional.

# CAPÍTULO III:

## **ANÁLISIS FODA-AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información precisa para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora”<sup>19</sup>.

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización o empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, regionales y locales que representan las influencias del ámbito externo a la Agencia de Desarrollo Empresarial, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Agencia.

**“Fortalezas:** Las Fortalezas corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

**Debilidades:** Las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

---

<sup>19</sup> Metodología para el análisis FODA, [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

**Oportunidades:** Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

**Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla”<sup>20</sup>.

### 3.1. MATRIZ FODA PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA AGENCIA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones de la organización están determinadas por una combinación de debilidades y amenazas.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Considerando de igual forma las cuatro estrategias derivadas del análisis FODA que nos serán de gran ayuda para determinar las estrategias para cada una de las Áreas de la Agencia.

**“La Estrategia FO (Maxi-Maxi):** Usa las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

**La Estrategia, DO (Mini-Maxi):** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

---

<sup>20</sup> Metodología para el análisis FODA, [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

**La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas

**La Estrategia FA (Maxi-Mini):** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs-Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción”<sup>21</sup>.

Estos cuatro tipos de estrategias derivados del análisis FODA y de la Matriz nos serán de mucha ayuda posteriormente para determinar las estrategias para el presente plan estratégico lo que le permitirá a la Agencia a aprovechar sus capacidades internas como externas para conseguir la misión, visión y objetivos planteados al principio de este plan.

Para el presente análisis se entrevistó a los responsables de las distintas áreas de la Agencia, para determinar el análisis FODA, que se demostrará en la siguiente Matriz para cada una de las áreas que cuenta la Agencia de Desarrollo Empresarial.

---

<sup>21</sup> Metodología para el análisis FODA, [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

**UNIDAD DE NEGOCIOS**  
**SERVICIOS EMPRESARIALES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Compromiso del equipo de trabajo.</p> <p><b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad.</p> <p><b>F3.</b> Reconocimiento en la consultoría, diseño, ejecución y seguimiento de productos.</p> <p><b>F4.</b> Cumplimiento con los tiempos y plazos estipulados.</p>	<p><b>D1.</b> Ausencia de personal de apoyo.</p> <p><b>D2.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D3.</b> No hay una capacitación especializada al personal.</p> <p><b>D4.</b> No posee una base de datos con información clara y precisa de los trabajos ejecutados en el momento que se requiere.</p> <p><b>D5.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Existencia de programas gubernamentales, respaldados por los respectivos ministerios para la región sur.</p> <p><b>O2.</b> Clima favorable para crear empresa en la región.</p> <p><b>O3.</b> MIPYMES con escasa asesoría empresarial.</p> <p><b>O4.</b> Políticas del gobierno enfocado al crecimiento y desarrollo de MIPYMES.</p>	<p><b>A1.</b> Competencia local y profesionales individuales que realizan el mismo servicio.</p> <p><b>A2.</b> Falta de recursos de las MIPYMES y emprendedores para la asesoría y consultoría.</p> <p><b>A3.</b> Política macroeconómica del país y factores exógenos.</p>

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Personal académicamente capacitado.</p> <p><b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad y emprendedores.</p> <p><b>F3.</b> Reconocimiento en la creación e implementación de nuevas empresas, a nivel local y nacional.</p> <p><b>F5.</b> Seis años de experiencia en el mercado de Loja.</p> <p><b>F6.</b> Convenios con instituciones públicas y privadas.</p>	<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Tiempo del personal compartido con otras actividades.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.</p> <p><b>O2.</b> Búsqueda de convenios con otras instituciones.</p> <p><b>O3.</b> Acceso a créditos proporcionados por el gobierno.</p> <p><b>O4.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores.</p> <p><b>O5.</b> Instituciones interesadas en la experiencia de la incubadora y transferencia de modelo.</p>	<p><b>A1.</b> Política macroeconómica del país.</p> <p><b>A2.</b> Falta de herramientas de apoyo al emprendedor a nivel público y privado.</p> <p><b>A3.</b> Deficiente clima de negocios de Loja y Ecuador</p> <p><b>A4.</b> Falta de espíritu emprendedor en la comunidad</p>

**AREA DE CAPACITACION**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Área de Capacitación cuenta con alto grado de aceptación en la ciudadanía en empresas y emprendedores.</p> <p><b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad local y regional.</p> <p><b>F3.</b> Servicios adicionales de capacitación.</p> <p><b>F4.</b> Cinco años de experiencia en el mercado de Loja.</p>	<p><b>D1.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D2.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D4.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios.</p> <p><b>D5.</b> Falta de personal de apoyo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.</p> <p><b>O2.</b> Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local y regional.</p> <p><b>O5.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores locales y regionales.</p>	<p><b>A1.</b> Limitación de los recursos de las empresas y emprendedores para capacitación.</p> <p><b>A2.</b> Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.</p> <p><b>A3.</b> Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada.</p>

**AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**  
**AREA DE DESARROLLO RURAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Conocimiento de las zonas rurales.</p> <p><b>F2.</b> Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>F3.</b> Genera confianza en las comunidades con las que se trabaja.</p> <p><b>F4.</b> Convenios con instituciones públicas y extranjeras MIES Zamora, MIPRO y DED.</p>	<p><b>D1.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Falta de personal de apoyo.</p> <p><b>D4.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p> <p><b>D5.</b> Falta de programas de capacitación.</p> <p><b>D6.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios que presta.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Respaldo de la UTPL.</p> <p><b>O2.</b> Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.</p> <p><b>O3.</b> Acogida de proyectos de carácter socioeconómico de las comunidades campesinas e indígenas.</p> <p><b>O4.</b> Existencia de zonas potenciales de la región donde crear empresa.</p>	<p><b>A1.</b> Existencia de instituciones locales y fundaciones que se enfocan a las áreas rurales.</p> <p><b>A2.</b> Desorganización y falta de coordinación en las zonas rurales.</p> <p><b>A3.</b> Conflictos internos en las comunidades.</p> <p><b>A4.</b> Reformas legales dentro de las comunidades y asociaciones de las zonas urbanas y rurales de la región.</p> <p><b>A5.</b> Falta de interés de los inversionistas.</p>

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Metodología para capacitaciones ya definida para las zonas involucradas.</p> <p><b>F2.</b> Apoyo de las comunidades de la zonas.</p> <p><b>F3.</b> Apoyo de los centros de investigación de la UTPL.</p> <p><b>F4.</b> Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.</p>	<p><b>D1.</b> Falta de conocimiento de algunos de los proyectos en realización.</p> <p><b>D2.</b> Falta de personal de apoyo, en temas de proyectos.</p> <p><b>D3.</b> Difícil acceso a las comunidades así como falta de medios de comunicación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.</p> <p><b>O2.</b> Presencia de varias comunidades en los sectores de influencia de la región.</p> <p><b>O3.</b> Generación de proyectos desde los CITTES de la UTPL orientados a las zonas involucradas.</p> <p><b>O4.</b> Existencia de proyectos que son aplicables a los intereses del área.</p>	<p><b>A1.</b> Cambio de autoridades en los ministerios con los que apoyan a los proyectos.</p> <p><b>A2.</b> Disolución de las comunidades.</p> <p><b>A3.</b> Los centros de investigación de la UTPL no generen proyectos aplicables al área.</p>

**SERVICIO DE TRAMITOLOGIA  
VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Personal académicamente capacitado y experiencia.</p> <p><b>F2.</b> Costo de los trámites bajo.</p> <p><b>F3.</b> Posicionamiento en el mercado de Loja.</p> <p><b>F4.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.</p>	<p><b>D1.</b> Deficiencia publicitaria y de promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Disminución de la oferta de servicio.</p> <p><b>D4.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Formalización de nuevas empresas en actividades comerciales.</p> <p><b>O2.</b> Mantiene contactos y relaciones con entidades públicas para agilizar el proceso de tramitología.</p> <p><b>O3.</b> Aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos servicios.</p> <p><b>O4.</b> Ampliar los servicios a los clientes que hacen uso de nuestros servicios.</p>	<p><b>A1.</b> Competencia local, como profesionales (abogados) individuales que prestan el mismo servicio de VUE.</p> <p><b>A2.</b> Limitación en los recursos de las empresas y emprendedores para hacer uso de los servicios.</p> <p><b>A3.</b> Políticas del gobierno que no estén enfocadas al apoyo y creación de nuevas empresas.</p> <p><b>A4.</b> Constante crecimiento de la tecnología que facilita a los clientes la utilización del internet para el servicio de tramitología.</p> <p><b>A5.</b> Surgimiento de la necesidad de un nuevo servicio por parte de los clientes.</p>

**AREA DE SERVICIOS ADICIONALES**

**BOLSA DE EMPLEO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que les da mejor cercanía a los clientes.</p> <p><b>F2.</b> Contar con una base de datos de aspirantes amplia.</p> <p><b>F3.</b> Correcta clasificación y selección de los aspirantes.</p>	<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Inexistencia de un responsable para el cargo en esta área.</p> <p><b>D3.</b> Desactualización de las hojas de vida de los aspirantes.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Expandir los servicios a toda la provincia de Loja y a nivel nacional.</p> <p><b>O2.</b> Firmar convenios con entidades públicas y privadas para la colocación de personal.</p> <p><b>O3.</b> Contar con profesionales de la UTPL como aspirantes a ocupar un lugar de trabajo en las empresas públicas y privadas.</p>	<p><b>A1.</b> Competencia local existente en la Cámara de Comercio de Loja.</p> <p><b>A2.</b> Incremento de los índices de desempleo.</p> <p><b>A3.</b> Desconfianza y desinterés de las empresas hacia las bolsas de empleo como medio personal.</p> <p><b>A4.</b> Escasa mano de obra calificada.</p>

**REDCO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Aprovechamiento de las nuevas tecnologías como el internet.</p> <p><b>F2.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad.</p>	<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Inexistencia de un responsable en el puesto de REDCO.</p> <p><b>D3.</b> No cuenta con las herramientas de trabajo necesarias y actualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Respaldo de la CORPEI, UTPL, ADE.</p> <p><b>O2.</b> Capacitación y motivación a los productores locales y regionales en temas de exportación.</p> <p><b>O3.</b> Firma de convenios con entidades que tengan relaciones con la ADE-UTPL.</p> <p><b>O4.</b> Aprovechar los convenios internacionales de comercio exterior que tiene el Ecuador para buscar mercado a los productores de la región.</p>	<p><b>A1.</b> Crisis de la economía mundial que influye en temas de exportación.</p> <p><b>A2.</b> Existencia de un número reducido de productores regionales dedicados a la exportación.</p> <p><b>A3.</b> Falta de apoyo del gobierno a los productores de la región.</p>

### **3.2. PRIORIZACIÓN DEL ANÁLISIS FODA POR CADA AREA DE LA AGENCIA**

Para la valoración del análisis FODA, se contó con la colaboración del personal de cada área por medio de entrevistas, quienes llegaron a establecer una valoración de los factores determinantes en el análisis FODA, priorizando en su orden las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

#### **3.2.1. Priorización de Fortalezas y Debilidades de la ADE**

Para la priorización de las Fortalezas y Debilidades se consideraron las más importantes, esto se lo hizo por cada área con la participación de cada uno de los responsables. (Ver Anexo 4)

La priorización que a continuación se detalla se muestra las Fortalezas y Debilidades a nivel general para toda la Agencia, las mismas que son las siguientes:

#### **FORTALEZAS**

- a) **Reconocimiento en la consultoría, diseño, ejecución y seguimiento de proyectos que se proyectan a nivel local y regional:** Le representa a la Agencia por medio de Servicios Empresariales gran aceptación en localidad y comunidades donde se están ejecutando los proyectos.
- b) **Todas las Áreas de la Agencia cuentan con personal académicamente capacitado:** Al tener personal capacitado en todas las Áreas le significa mayor eficiencia y compromiso del personal a contribuir al desarrollo de la Agencia así como de la región. (excepción de Servicios Empresariales)
- c) **Reconocimiento en la creación y apoyo a nuevas empresas y emprendedores a nivel local y regional:** Participación de la Agencia en la generación de nuevos emprendimientos que se lo realiza a través de la Incubadora de Empresas.

- d) **Convenios con entidades públicas, privadas y extranjeras:** La Agencia puede conseguir financiamiento para proyectos de carácter social y productivo destinados a la región con la experiencia demostrada en la Incubadora de Empresa y el Área de Desarrollo Comunitario.
- e) **Área de Capacitación cuenta con alto grado de aceptación en la ciudadanía comunidades, empresas y emprendedores:** La Agencia por medio del Área de Capacitación cuenta con gran experiencia y confianza de las empresa locales, comunidades y emprendedores en temas de capacitación.
- f) **Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas:** Lo que le da solidez al trabajo que viene realizando la Agencia por la Región Sur.
- g) **Apoyo de los centros de investigación de la UTPL:** Que permiten realizar investigación y generación de nuevos proyectos orientados a la región.
- h) **Contar con sistemas informáticos y la tecnología necesaria:** el Área de Desarrollo Territorial Económica cuenta con todas la herramientas necesaria que le permiten interactuar de manera eficaz con la comunidades dónde el área está inmersa.
- i) **Bajos costos de los Trámites en la VUE:** La VUE se ha caracterizado por mantener costos bajos y agilidad en los procesos de tramitación con los clientes a través de las entidades públicos y privadas con la que se trabaja.

## DEBILIDADES

- a) **No hay una capacitación especializada al personal:** El Área de Servicios Empresariales no cuenta con una capacitación especializada relacionada a su trabajo lo que obliga al personal a realizar todo tipo de trabajo.
- b) **No posee una base de datos con información clara y precisa de los trabajos ejecutados en el momento que se requiere:** La información que posee Servicios Empresariales es desorganizada lo que implica
- c)

demora de tiempo en la elaboración de estudios basados en estadísticas previas.

- d) **Inadecuada promoción de los servicios a nivel local, provincial y nacional en casi todas las Áreas de la Agencia.:** Algunas de la Áreas de la Agencia no tienen un plan de marketing para la mejor publicidad de los servicios a los clientes.
- e) **Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto en casi todas las Áreas de la Agencia:** La ausencia en alguna de las áreas de la Agencia de un plan operativo y de un presupuesto no le permite cumplir con ciertos objetivos que se plantean cada una de las áreas y no permite tener un conocimiento exacto de los costos.
- f) **Ausencia de una política de precios por los servicios en algunas de las Áreas de la Agencia:** Algunas de las áreas de la Agencia no cuentan con ingresos propios por la razón que no cobran por los servicios.
- g) **Falta de Programas de capacitación:** La no existencia de programas de capacitación al personal y para las comunidades con las que se está trabajando no permitiría la consecución de los objetivos de la Agencia y de la misma área.
- h) **Falta de conocimiento de algunos de los proyectos en realización:** La desinformación que se genera en las áreas de la Agencia se da por la falta de comunicación entre el personal.
- i) **Difícil acceso del personal a las comunidades y la falta de medios de comunicación en las mismas comunidades:** El mal estado de las vías de comunicación entre las comunidades y la falta de medios de comunicación retrasan la planificación de algunos de los departamentos de la Agencia.
- j) **Inexistencia de un responsable en algunas de las áreas de la Agencia:** Bolsa de Empleo y REDCO no cuentan con un profesional encargado en estas áreas lo que no permite una correcta organización

### 3.2.2. Priorización de Oportunidades y Amenazas

La priorización que a continuación se detalla muestra las Oportunidades y Amenazas a nivel general para toda la Agencia las mismas que se consideraron al igual que las Fortalezas y Debilidades en la categoría de Muy Importantes:

#### OPORTUNIDADES

- a) **Clima favorable para crear empresa en la localidad y región:** En la localidad y región especialmente existe gran apertura para la creación de nuevas empresas que generen recursos económicos a las zonas donde trabaja la Agencia.
- b) **Muy buena aceptación de la ciudadanía:** La buena imagen que tiene la Agencia y sus áreas en la localidad y región ayudará a expandir sucursales de la Agencia o de alguna de las áreas a los demás cantones de la provincia y región.
- c) **Instituciones interesadas en la experiencia de la incubadora y transferencia del modelo:** La experiencia de 6 años de la Incubadora demuestran el trabajo eficiente y oportuno por crear empresa en la localidad trabajando en conjunto con Loja Valle de Tecnología.
- d) **Generación de proyectos desde los CITTES de la UTPL orientados a las zonas involucradas con el Área de Desarrollo Económico:** La investigación de los CITTES de la UTPL contribuyen en gran medida a la implementación de nuevos proyectos de carácter socioeconómicos en zonas potencialmente investigadas para la implementación de este tipo de proyectos.
- e) **Mantener contactos y relaciones con entidades públicas para agilizar el proceso de tramitología por parte de la VUE:** La VUE puede extender sus servicios a través de convenios con otras entidades públicas.

- f) **Respaldo de la CORPEI, UTPL y ADE para el área de REDCO:** Estas instituciones le garantizan a REDCO la capacidad de extender sus servicios a los productores de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe en temas de capacitación y asesoría en comercio exterior.
- g) **Aprovechar los convenios internacionales en temas de comercio exterior que tiene el Ecuador:** A través de la capacitación a los productores locales y regionales en temas de exportación se puede extender a zonas potenciales para exportar buscando mercado a los productores.

## AMENAZAS

- a) **Competencia local y profesionales individuales que realizan el mismo servicio (Servicios Empresariales):** Representa que los servicios similares que presta la Agencia sean ofrecidos por nuevos profesionales capacitados técnicamente en asesoría y consultoría en temas de proyectos.
- b) **Falta de recursos de las MIPYMES y emprendedores para la asesoría y consultoría:** La escases de recursos económicos de las MIPYMES, generan la incapacidad de acceder a una asesoría y consultoría lo que representa que no exista un número de negocios aceptable a asesorar representando bajos ingresos para la Agencia.
- c) **Política macroeconómica del país y factores exógenos:** La política macroeconómica y factores exógenos son los que impiden el desarrollo económico y productivo de las empresas generando escases de recursos tanto económicos, humanos y materia prima evitando la generación de recursos propios.
- d) **Deficiente clima de negocios de Loja y Ecuador:** Al no tener un buen clima de negocios en Loja y el Ecuador el número de negocios que se emprenden son escasos y por ende no se cuenta genera productividad y desarrollo local.
- e) **Falta de espíritu emprendedor de la comunidad:** La falta de espíritu emprendedor de la comunidad afecta al fomento de una cultura

empresarial que está emprendiendo la Agencia a través de sus diferentes áreas.

- f) **Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas:** La no utilización de tecnología genera que las capacitaciones no sean de calidad y no puede haber alternativas de nuevos temas de capacitación que se dirijan a las necesidades de las empresas, emprendedores y comunidades.
- g) **Falta de apoyo al emprendedor a nivel público y privado:** La falta de apoyo a los emprendedores por parte de instituciones públicas y privadas en financiamiento y capacitación generan un bajo índice de proyectos y emprendimientos sustentables en la localidad y región.
- h) **Instituciones locales y fundaciones que se enfocan a las zonas rurales de la región:** La existencia de estas instituciones desplazan las actividades del Área de Desarrollo Comunitario que está principalmente orientado a la generación de proyectos en las zonas rurales de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.
- i) **Los centros de investigación de la UTPL no generen proyectos aplicables a las zonas de la región:** La no generación de nuevos proyectos de los centros de investigación de la UTPL destinados a las zonas urbanas y rurales puede generar la desfinanciación de alguno de los proyectos y el retraso de las implantación y sobre todo el desplazamiento de las comunidades que se espera beneficiar.
- j) **Limitación en los recursos de las empresas y emprendedores para hacer uso de los servicios de la VUE:** Los bajos recursos de las empresas les impiden la generación de nuevos proyectos de expansión lo que origina que no tengan la capacidad de realizar la formalización de nuevos proyectos en la localidad dejando de lado el uso de los servicios de la VUE.
- k) **Políticas del gobierno que no estén enfocadas al apoyo y creación de nuevas empresas:** Las políticas del gobierno no enfocadas a la creación de empresas afecta el desarrollo productivo y económico de la localidad y región.

- l) Constante crecimiento de la tecnología que facilita a los clientes la utilización del internet para el servicio de tramitología:** La tecnología actual facilita a los usuarios el servicio de tramitación haciéndolo eficiente y ágil lo que impide a la VUE competir con estas nuevas tecnologías que deben ser aplicables en todas las áreas de la Agencia.
- m) Incremento de los Índices de desempleo:** El incremento de los índices de desempleo a nivel local y nacional impide que la Bolsa de Empleo encuentre un lugar de trabajo a los aspirantes por la falta de necesidad de las empresas en ofrecer vacantes ya sean a profesionales y no profesionales.
- n) Escaza mano de obra calificada:** En la ciudad de Loja no existe gran número de personal especializado por lo que muchas de las veces las empresas locales se dirigen a otras ciudades para ofrecer un vacante.
- o) Crisis económica mundial que influye en las exportaciones a nivel mundial:** La crisis mundial ha afectado a todo el mundo en temas de exportación por lo que en los productores locales ha disminuido su capacidad de exportación y ya son pocos los que están destinando su producción a mercados extranjeros.
- p) Limitación de los recursos de las empresas y emprendedores para capacitación:** La generación de recursos propios por las mismas empresas y emprendedores les impide acceder a capacitaciones en áreas claves de sus negocios.
- a) Cambio de autoridades en los ministerios que apoyan a los proyectos:** Los cambios de las autoridades de los ministerios pierden la continuidad de los proyectos así como de las relaciones que existen con la Agencia.
- b) Surgimiento de la demanda de un nuevo servicio por parte de los clientes:** La demanda de nuevos servicios por parte de los clientes necesita de mayores recursos y estudios para ofrecer un servicio.

### 3.3. EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Para la evaluación del análisis FODA, se contó con la colaboración del personal de cada área por medio de una entrevista a los mismos, quienes llegaron a establecer una calificación y ponderación de los factores determinantes en el análisis FODA, priorizando en su orden las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas la misma que se determinaron de la siguiente manera:

1. Priorización de fortalezas y debilidades
2. Ponderación de cada uno de los factores identificados con la siguiente valoración.

De: 0.0 Ninguna Importancia

Hasta: 1.0 Importante

3. Calificación de cada factor de acuerdo a la escala propuesta

Debilidad Importante	1	Amenaza Importante	1
Debilidad Menor	2	Amenaza Menor	2
Fortaleza Menor	3	Oportunidad Menor	3
Fortaleza Importante	4	Oportunidad Importante	4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación dada según la escala propuesta, cuyo resultado va a ser la variable ponderada.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable para evaluar los predomios de los factores, considerando los siguientes principios:

#### **Interno**

Si el resultado es  $> 2.5$  existe predominio de fortalezas.

Si el resultado es  $< 2.5$  existe predominio de debilidades.

### Externo

Si el resultado es  $> 2.5$  existe predominio de oportunidades.

Si el resultado es  $< 2.5$  existe predominio de amenazas.

**Nota:** La priorización y evaluación es adaptada tomando como referencia y modelo la siguiente fuente de información:

Sánchez F. Mónica P., Plan Estratégico para la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión Núcleo de Loja y su Sala de Cine Periodo 2006-2013.

### 3.3.1. Evaluación de Fortalezas y Debilidades por cada Área de la Agencia

#### SERVICIOS EMPRESARIALES

##### FORTALEZAS

Factor clave interno	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Compromiso del equipo de trabajo.	0.30	4	1.2
Reconocimiento, ejecución y seguimiento de proyectos.	0.10	4	0.4
Cumplimiento con los tiempos y plazos.	0.10	4	0.4

##### DEBILIDADES

Factor clave interno	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
No hay una capacitación especializada al personal.	0.15	1	0.15
Ausencia de personal de apoyo.	0.10	1	0.1
Herramientas de trabajo desactualizadas.	0.10	2	0.2
Espacio físico reducido.	0.10	1	0.1

No posee una base de datos con información clara y precisa de los trabajos ejecutados en el momento oportuno.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>			<b>2.65</b>

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

### FORTALEZAS

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal académicamente capacitado.	0.20	4	0.8
Reconocimiento en la creación e implementación de nuevas empresas, a nivel local y nacional.	0.15	4	0.6
Convenios con instituciones públicas y privadas.	0.15	4	0.6
Tiene un alto grado de contacto con la comunidad y emprendedores.	0.10	3	0.3
Seis años de experiencia en el mercado de Loja.	0.05	3	0.15

### DEBILIDADES

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	0.15	1	0.15
Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	0.12	1	0.12
Tiempo del personal compartido con otras actividades.	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>

## AREA DE CAPACITACION

### FORTALEZAS

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Servicios adicionales de capacitación.	0.15	4	0.6
Área de Capacitación cuenta con alto grado de aceptación en la ciudadanía en empresas y emprendedores.	0.13	3	0.39
Tiene un alto grado de contacto con la comunidad local y regional.	0.12	3	0.36
Cinco años de experiencia en el mercado de Loja.	0.10	3	0.3

### DEBILIDADES

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	0.11	1	0.11
Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	0.11	1	0.11
Ausencia de una política de precios por los servicios.	0.10	1	0.10
Espacio físico reducido.	0.10	1	0.10
Falta de personal de apoyo.	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>

**AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

**AREA DE DESARROLLO RURAL**

**FORTALEZAS**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Convenios con instituciones públicas y extranjeras MIES Zamora, MIPRO y DED.	0.17	4	0.68
Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas.	0.15	4	0.6
Conocimiento de las zonas rurales.	0.09	4	0.36
Genera confianza en las comunidades con las que se trabaja.	0.09	3	0.27

**DEBILIDADES**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Espacio físico reducido.	0.10	1	0.10
Falta de personal de apoyo.	0.10	1	0.10
Ausencia de una política de precios por los servicios que presta.	0.09	1	0.09
Falta de programas de capacitación.	0.08	1	0.08
Falta de programas de capacitación.	0.08	1	0.08
Herramientas de trabajo desactualizadas.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.46</b>

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

### FORTALEZAS

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Metodología para capacitaciones ya definida para las zonas involucradas.	0.25	4	1
Apoyo de las comunidades de la zonas.	0.15	4	0.6
Apoyo de los centros de investigación de la UTPL.	0.10	4	0.4
Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.	0.10	3	0.21

### DEBILIDADES

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Falta de conocimiento de algunos de los proyectos en realización.	0.20	1	0.20
Falta de personal de apoyo, en temas de proyectos.	0.10	1	0.10
Difícil acceso a las comunidades así como falta de medios de comunicación.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.61</b>

**SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA  
VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL**

**FORTALEZAS**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Costo de los trámites bajo.	0.15	4	0.6
Personal académicamente capacitado y experiencia.	0.13	4	0.52
Posicionamiento en el mercado de Loja.	0.12	4	0.48
Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.	0.10	3	0.3

**DEBILIDADES**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Deficiencia publicitaria y de promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	0.20	1	0.20
Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	0.12	1	0.12
Disminución de la oferta de servicio.	0.10	1	0.10
Herramientas de trabajo desactualizadas.	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

**AREA DE SERVICIOS ADICIONALES**  
**BOLSA DE EMPLEO**

**FORTALEZAS**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Contar con una base de datos de aspirantes amplia.	0.20	4	0.8
Correcta clasificación y selección de los aspirantes.	0.20	4	0.8
Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que les da mejor cercanía a los clientes.	0.10	3	0.3

**DEBILIDADES**

<b>Factor Clave Interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Inexistencia de un responsable para el cargo en esta área.	0.25	1	0.25
Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	0.15	1	0.15
Des actualización de las hojas de vida de los aspirantes.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>

## REDCO

### FORTALEZAS

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Aprovechamiento de las nuevas tecnologías como el internet.	0.35	4	1.4
Muy buena ubicación en el centro de la ciudad.	0.15	3	0.45

### DEBILIDADES

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Inexistencia de un responsable en el puesto de RECO.	0.25	1	0.25
Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	0.15	1	0.15
No cuenta con las herramientas de trabajo necesarias y actualizadas.	0.10	2	0.10
<b>TOTAL</b>			<b>2.35</b>

### 3.3.1.1. Conclusión

Podemos concluir que en las áreas donde existe predominio de Fortalezas son en el área de Servicios Empresariales, Incubadora de Empresas y Área de Desarrollo Económico, las cuales deben ser aprovechadas durante la formulación de las respectivas estrategias para cada una de las áreas.

También con este análisis podemos ver que las áreas en las que predominan las Debilidades son en el Área de Capacitación, Área de Desarrollo Rural, Ventanilla Única Empresarial, Bolsa de Empleo y REDCO, las mismas que deberán ser estrictamente consideradas al momento de realizar las estrategias.

### 3.3.2. Evaluación de Oportunidades y Amenazas por cada Área de la Agencia

#### UNIDAD DE NEGOCIOS

#### SERVICIOS EMPRESARIALES

#### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Clima favorable para crear empresa en la región.	0.20	4	0.8
MIPYMES con escasa asesoría empresarial.	0.20	4	0.8
Políticas del gobierno enfocado al crecimiento y desarrollo de MIPYMES.	0.15	4	0.6
Existencia de programas gubernamentales, respaldados por los respectivos ministerios para la región sur.	0.10	3	0.3

## AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Falta de recursos de las MIPYMES y emprendedores para la asesoría y consultoría.	0.15	1	0.15
Competencia local y profesionales individuales que realizan el mismo servicio.	0.10	2	0.20
Política macroeconómica del país y factores exógenos.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.05</b>

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Instituciones interesadas en la experiencia de la incubadora y transferencia de modelo.	0.15	4	0.6
Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.	0.15	4	0.6
Apoyo empresarial a nuevos emprendedores.	0.12	4	0.48
Acceso a créditos proporcionados por el gobierno.	0.10	3	0.3
Búsqueda de convenios con otras instituciones.	0.10	3	0.3

## AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Política macroeconómica del país.	0.11	1	0.11
Deficiente clima de negocios de Loja y Ecuador.	0.11	1	0.11
Falta de herramientas de apoyo al emprendedor a nivel público y privado.	0.10	1	0.10
Falta de espíritu emprendedor en la comunidad.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.66</b>

## AREA DE CAPACITACION

### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.	0.20	4	0.8
Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local y regional.	0.15	4	0.6
Apoyo empresarial a nuevos emprendedores locales y regionales.	0.15	3	0.45

## AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.	0.20	1	0.20
Limitación de los recursos de las empresas y emprendedores para capacitación.	0.15	1	0.15
Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada.	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.35</b>

## AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL

### AREA DE DESARROLLO RURAL

## OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.	0.18	4	0.72
Acogida de proyectos de carácter socioeconómico de las comunidades indígenas.	0.15	4	0.6
Respaldo de la UTPL.	0.12	4	0.48
Existencia de zonas potenciales de la región donde crear empresa.	0.15	3	0.45

## AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Existencia de instituciones locales y fundaciones que se enfocan a las áreas rurales.	0.1	1	0.1
Reformas legales dentro de las comunidades y asociaciones de las zonas urbanas y rurales de la región.	0.1	1	0.1
Conflictos internos en las comunidades.	0.09	1	0.09
Desorganización y falta de coordinación en las zonas rurales.	0.08	1	0.08
Falta de interés de los inversionistas.	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Generación de proyectos desde los CITTES de la UTPL orientados a las zonas involucradas.	0.18	4	0.72
Existencia de proyectos que son aplicables a los intereses del área.	0.18	4	0.72

Presencia de varias comunidades en los sectores de influencia de la región.	0.10	4	0.4
Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.	0.10	3	0.3

### AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Cambio de autoridades en los ministerios con los que apoyan a los proyectos.	0.16	1	0.16
Los centros de investigación de la UTPL no generen proyectos aplicables al área.	0.16	1	0.16
Disolución de las comunidades.	0.12	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.58</b>

### SERVICIO DE TRAMITOLOGIA

#### VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL

### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Mantiene contactos y relaciones con entidades públicas para agilizar el proceso de tramitología.	0.15	4	0.60

Ampliar los servicios a los clientes que hacen uso de nuestros servicios.	0.15	4	0.60
Formalización de nuevas empresas en actividades comerciales.	0.10	4	0.4
Aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos servicios.	0.10	3	0.3

### AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Competencia local, como profesionales (abogados) individuales que prestan el mismo servicio de VUE.	0.15	2	0.3
Limitación en los recursos de las empresas y emprendedores para hacer uso de los servicios.	0.13	2	0.26
Políticas del gobierno que no estén enfocadas al apoyo y creación de nuevas empresas	0.10	1	0.1
Constante crecimiento de la tecnología que facilita a los clientes la utilización del internet para el servicio de tramitología.	0.06	2	0.12
Surgimiento de la necesidad de un nuevo servicio por parte de los clientes.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.74</b>

## AREA DE SERVICIOS ADICIONALES

### BOLSA DE EMPLEO

#### OPORTUNIDADES

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Firmar convenios con entidades públicas y privadas para la colocación de personal.	0.25	4	1
Expandir los servicios a toda la provincia de Loja y a nivel nacional.	0.15	4	0.6
Contar con profesionales de la UTPL como aspirantes a ocupar un lugar de trabajo en las empresas públicas y privadas.	0.10	4	0.4

#### AMENAZAS

Factor Clave Externo	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Incremento de los índices de desempleo.	0.20	1	0.2
Competencia local existente en la Cámara de Comercio de Loja.	0.15	1	0.15
Escasa mano de obra Calificada.	0.10	1	0.10
Desconfianza y desinterés de las empresas hacia las bolsas de empleo como medio para personal.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

**REDCO**

**OPORTUNIDADES**

<b>Factor Clave Externo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Firma de convenios con entidades que tengan relaciones con la ADE-UTPL.	0.15	4	0.6
Aprovechar los convenios internacionales de comercio exterior que tiene el Ecuador para buscar mercado a los productores de la región.	0.15	4	0.6
Capacitación y motivación a los productores locales y regionales en temas de exportación.	0.10	4	0.4
Respaldo de la CORPEL, UTPL, ADE.	0.10	4	0.4

**AMENAZAS**

<b>Factor Clave Externo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Crisis de la economía mundial que influye en temas de exportación.	0.20	1	0.20
Existencia de un número reducido de productores regionales dedicados a la exportación.	0.15	1	0.15
Falta de apoyo del gobierno a los productores de la región.	0.15	2	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

### 3.3.2.1 Conclusión

Con el respectivo análisis de las Oportunidades y Amenazas con la escala propuesta nos indican que las áreas que tienen un mayor predominio de Oportunidades son las áreas de Servicios Empresariales, Incubadora de Empresas, Área de Desarrollo Rural, Área de Desarrollo Económico, Ventanilla Única Empresaria, Bolsa de Empleo y REDCO, cuyas oportunidades hay que tenerlas en cuenta en el momento de formular las estrategias.

La única área donde existe predominio de Amenazas es la de Capacitación que también hay que tener en cuenta al momento de formular las estrategias que se desarrollaran.

# CAPÍTULO IV:

## **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA CADA UNA DE LAS AREAS DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Una vez que se han redefinido la misión, visión, los objetivos y el respectivo análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se inicia el proceso de formulación estrategias que son relevantes en una planificación estratégica, comenzado de esta manea definiendo que es una estrategia:

“Estrategia representa las respuestas de la administración a cómo alcanzar objetivos y como perseguir la misión y la visión estratégica de la organización”<sup>22</sup>.

Las estrategias importantes dentro de una planificación estratégica son a nivel de negocio, estrategia funcional, estrategia de operación, que son muy importantes para desarrollar acciones acordes al análisis desarrollado por una empresa. Para una mayor comprensión detallaremos cada una de estos tipos de estrategia a continuación.

**“La Estrategia corporativa (compañía diversificada):** Responsabilidad de los administradores a nivel corporativo.

**La estrategia de negocios (compañía diversificada y de un solo negocio):** Responsabilidad de los administradores a nivel ejecutivo.

**La estrategia funcional:** Responsabilidad de las principales actividades funcionales dentro de un negocio.

**Estrategia de negocio:** Responsabilidad de los administradores de la planta, de los administradores de unidades geográficas y de los supervisores en un nivel inferior”<sup>23</sup>.

Para desarrollar las estrategias se procedió a desarrollarlas con la cooperación de los responsables de cada una de las áreas de la Agencia de Desarrollo Empresarial por medio de entrevistas a cada uno, las mismas que se detallan a continuación:

Para desarrollar las estrategias de las Áreas de la Agencia se lo hizo en base al análisis FODA que se evaluó y ponderó en el capítulo anterior. (Ver Anexo 5).

---

<sup>22</sup> Leonard D. Goodstein, T. Nolan, W Pfeifer, **Planeación Estratégica Aplicada “Como Desarrollar un Plan que Realmente Funcione**, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 1998.

<sup>23</sup> Thompson/Strickland, **Administración Estratégica “Textos y Casos”**, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México 2004.

## 4.1. UNIDAD DE NEGOCIOS

### 4.1.1 SERVICIOS EMPRESARIALES

#### **Objetivo General:**

Poner a disposición de la colectividad un portafolio de servicios orientados a satisfacer diferentes necesidades de la empresa, basados en la experiencia de nuestro staff de profesionales en el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos de consultoría y capacitación en el sector de las PYMES.

#### **Estrategias:**

- Identificar y generar proyectos socioeconómicos respaldados por la ADE y la UTPL, para aprovechar los programas del gobierno destinados a la Región Sur. ( F1, F2, F3, O3, O4)
- Planificar temas de capacitación al personal de acuerdo a estudios que ayuden a identificar las necesidades de asesoría y consultoría de las empresas y emprendedores. (D1, O1, O2)
- Gestionar con la dirección de la ADE y la UTPL la incorporación de equipos de computo actualizados, personal calificado y capacitado y la reubicación del Área en un lugar más amplio para aumentar la eficiencia del personal responsable. (D2,D3, D4, A2)
- Desarrollar, implantar y dar seguimiento a proyectos sustentables en las zonas involucradas con la Agencia generando atractivas fuentes de inversión para los inversionistas que busquen dar financiamiento a proyectos socioeconómicos. (F2, A1,A3)

#### **Factor de Éxito:**

- Número de asesorías y consultorías que se impartan a empresa y emprendedores.
- Acercamiento y coordinación con entidades estatales que permitan la generación de nuevos proyectos.

#### 4.1.2. INCUBADORA DE EMPRESAS /VALLE DE TECNOLOGIA

**Objetivo General:**

Facilitar el surgimiento de emprendimientos innovadores a través de asesoramientos y capacitaciones, que les permita posicionarse en el mercado local.

**Estrategias:**

- Promover y buscar financiamiento a nuevos emprendimientos que generen invenciones y/o innovaciones de impacto social o susceptible a ser explotadas con la firma de convenios que beneficien los emprendimientos. (F1, F2, F3, O4, O5)
- Diseñar un plan estratégico para la Incubadora para consolidarla como modelo de generación de nuevos emprendimientos en la localidad y la región con el propósito de llevarla a otras regiones del país. (F4, F5, O1, O3)
- Elaborar un plan operativo anual, trimestral o semestral para la mejor planificación de las actividades de la Incubadora, así como la elaboración de un presupuesto anual que le permitirá financiamiento a lo largo del año y determinar las actividades a realizar por el personal para mejorar la eficiencia. (D2, D3, O1)
- Fomentar la cultura empresarial a nivel local y regional con el apoyo a nuevos emprendedores con la asesoría en proyectos tecnológicos y de carácter socioeconómico que beneficien a la localidad y región. (F1, A1, A2, A3, A4)
- Realizar campañas publicitarias a nivel local, regional y nacional que permitan dar a conocer las actividades de la Incubadora a todo el país para que obtenga mayor reconocimiento en la generación de nuevos emprendimientos. (D1, O2, O3)

**Factor de Éxito:**

- Generación de nuevos proyectos dentro de la Incubadora.
- Convenios con instituciones públicas y privadas que den financiamiento a los emprendimientos.

### 4.1.3. AREA DE CAPACITACION

#### **Objetivo General:**

Brindar una capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de los emprendedores, productores, empresarios locales y regionales, que permita fortalecer y actualizar los conocimientos empresariales actuales, para mejorar la competitividad y productividad de sus negocios.

#### **Estrategias:**

- Ampliar los temas de capacitación en base a estudios técnicos que determinen los requerimientos de los emprendedores y empresas en la localidad y región iniciándose las capacitaciones a través de la videoconferencia a las zonas donde se desarrolle empresa. (F1, A3)
- Elaborar un plan operativo anual, trimestral o semestral para la mejor planificación de las actividades del centro de capacitación, así como la elaboración de un presupuesto y el diseño de una política de precios que pueda ser accesible a las empresas y emprendedores quienes recurran a temas de capacitación. (D2, D3, A1, A2)
- Actualizar la información del Área de Capacitación en la página web de la Agencia así como iniciar campañas publicitarias en la localidad para dar a conocer los temas de capacitación a los que pueden acceder las empresas y emprendedores. (D1, O1)
- Buscar con la dirección de la ADE y la UTPL la incorporación de personal capacitado para que preste soporte al Área de Capacitación con estudiantes de la Universidad o con personal calificado de entidades pública o privadas. (D4, O2)

#### **Factor de Éxito:**

- Número de capacitaciones a los emprendedores y empresas a nivel local y regional.
- Aprovechamiento de la tecnología.
- Eficiencia del personal del Área.

## 4.2. AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL

### 4.2.1. AREA DE DESARROLLO RURAL

<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Impulsar el desarrollo empresarial, económico y social de las zonas rurales de la localidad y región para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p>
<p><b>Estrategias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fortalecer y consolidar a las comunidades involucradas con la Agencia a través de la búsqueda de financiamiento y firma de convenios con instituciones públicas y privadas que contribuyan al desarrollo socioeconómico de las zonas de influencia donde se implementan los proyectos. (F1,O1)</li><li>➤ Desarrollar proyectos de carácter socioeconómico previo a estudios de factibilidad en las comunidades indígenas que presten condiciones favorables para la implementación de nuevos proyectos que contribuyan a la disminución de los índices de pobreza y desempleo, consiguieren mejores condiciones de vida de las personas. (F4,O2,O4)</li><li>➤ Firma de convenios con instituciones públicas y privadas que ayuden definir las reformas legales adecuadas a la realidad de las comunidades indígenas así como desarrollar alternativas de resolución de conflictos y desorganización de las mismas que ayuden al crecimiento socioeconómico de las comunidades. (F2, A2,A3,A4)</li><li>➤ Consolidar la labor del Área en las comunidades indígenas y en las zonas rurales donde trabaja la agencia con la implementación de nuevos proyectos que mejoren las condiciones de vida de los habitantes. (F3,A1, A5)</li><li>➤ Gestionar con la dirección de la ADE y la UTPL la incorporación de equipos de computo actualizados, personal calificado y capacitado que preste soporte a las actividades del área y la reubicación del Área en un lugar más amplio para aumentar la eficiencia del personal responsable. (D1,D2,D4,D5,O3)</li><li>➤ Diseñar una política de precios por los servicios que presta el Área para que genere ingresos propios y sea fuente de financiamiento. (D3)</li></ul>

**Factor de Éxito:**

- Convenios firmados para la obtención de financiamiento de nuevos proyectos.
- Coordinación y organización de las comunidades indígenas involucradas con la Agencia.
- Eficiencia del personal del Área.
- Proyectos generados en las comunidades indígenas.

**4.2.2. AREA DE DESARROLLO ECONOMICO**

**Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo económico y social de la región sur del país, integrando a los actores productivos, económicos y sociales en la generación de proyectos socioeconómicos.

**Estrategias:**

- Ampliar los temas de capacitación en asistencia técnica a las comunidades de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe que les permitan desarrollar proyectos socioeconómicos aprovechando la tecnología para brindar nuevas alternativas de capacitación. (F1, F4 , O3)
- Gestionar con la UTPL y entidades públicas la investigación y desarrollo de proyectos productivos y sociales destinados a las comunidades relacionadas con la Agencia y a nuevas zonas de influencia previo a estudios técnicos. (F2, F3 O1, O2, O4)
- Consolidar al Área con capacitaciones al personal que la ubiquen como líder en la generación de proyectos productivos y sociales orientados a las comunidades, diseñando internamente un sistema de comunicación que le permita examinar la información pertinente en el momento oportuno para la toma de decisiones. (D1,D2, A1, A2)
- Dotar al personal del Área encargado de las capacitaciones y del seguimiento de proyectos con las herramientas necesarias para acceder a las comunidades donde

no se tenga los medios de comunicación necesarios. (D3, O3)

- Generar confianza en las zonas de influencia con la generación de nuevos proyectos productivos y sociales que mejoren las condiciones de vida de las comunidades existentes. (F2, A3)

**Factor de Éxito:**

- Seguimiento e implementación de proyectos en las comunidades.
- Proyectos generados desde los CITTES de la UTPL.

### 4.3. SERVICIO DE TRAMITOLOGIA

#### 4.3.1. VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL

**Objetivo General:**

Agilizar y facilitar todo tipo de trámites legales entre las instituciones y organismos que incurren en los procesos de formación de nuevas empresas.

**Estrategias:**

- Posicionar a la VUE en el mercado a nivel local, regional y nacional con campañas publicitarias para hacer frente a la competencia. ( D1, A1, A2)
- Ofrecer nuevos servicios de tramitología a través de convenios con instituciones públicas a nivel local y nacional para agilizar el proceso de tramitología y constitución de nuevas empresas a nivel local y regional.(F1,F2,F,F4,O1,O2,O3)
- Elaborar un plan operativo anual, trimestral o semestral para la mejor planificación de las actividades de la VUE, así como la elaboración de un presupuesto anual que le permitirá financiamiento a lo largo del año para la dotación de las herramientas necesarias para su trabajo, el mismo que será entregado a la dirección de la Agencia por parte del responsable de la VUE. (D2, A1)
- Realizar estudios de mercado para determinar las necesidades de nuevos servicios por parte de las empresas y emprendedores que agilice el proceso de tramitología considerando los costos del servicio. (D3, A3, A5).

- Diseñar un portal electrónico de la VUE donde se dé a conocer la labor de la Ventanilla a nivel local y nacional, ofreciendo el servicio de tramitología a través de la red. (D1, A4)

**Factor de Éxito:**

- Costo de los servicios.
- Clientes asesorados.
- Posicionamiento y reconocimiento de la VUE.
- Eficiencia del personal de la VUE.

#### 4.4. AREA DE SERVICIOS ADICIONALES

##### 4.4.1. BOLSA DE EMPLEO

**Objetivo General:**

Establecer a la Bolsa de Empleo como la mayor intermediaria laboral en la colocación de personal profesional en las empresas públicas y privadas.

**Estrategias:**

- Consolidar la oferta de la Bolsa de Empleo con la firma de convenios para la colocación de personal en las diferentes áreas de la empresa, con la amplia base de datos de aspirantes que cuenta la Bolsa, considerando la mejor técnica de clasificación y selección de los aspirantes de acuerdo a los requerimientos de las empresas solicitantes para cubrir vacantes. (F1 , F2, F3 ,O1, O3)
- Realizar campañas publicitarias para dar a conocer el servicio de la Bolsa de Empleo a nivel de la provincia y país. (D2, O2)
- Posicionar a la Bolsa de Empleo como líder en la colocación de personal en la ciudad de Loja dotándola con los recursos tecnológicos y financieros necesarios que le permitan competir en el mercado laboral. (F2, F3, A1, A2, A3, A4)
- Contar con el recurso humano calificado y capacitado para la Bolsa de Empleo en el menor tiempo posible así como de personal de apoyo para que realice todas las actividades administrativas necesarias y llevar una base de datos de los aspirantes actualizada. (D1,D3,O3)

**Factor de Éxito:**

- Eficiencia administrativa de la Bolsa de Empleo.
- Número de colocaciones de personal en las empresas.
- Firma de convenios.

**4.4.2. REDCO**

**Objetivo General:**

Constituir esta área como una herramienta ágil y efectiva que facilite las operaciones de comercio exterior, con la debida información y tramitación.

**Estrategias:**

- Contar con el recurso humano calificado y capacitado en el dominio de las Tecnologías de Información, para la capacitación y asesoría oportuna y eficiente a los productores de la región, para encontrar las mejores oportunidades en el mercado exterior para los productos de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe. (F1, F2, O2, O3).
- Incorporar REDCO en el portal electrónico de la Agencia para facilitar el acceso a diferentes grupos de usuarios y realizar campañas publicitarias para dar a conocer la labor de REDCO en la región, buscando el respaldo de la CORPEI, UTPL, ADE. (D2, O3).
- Equipar el área de REDCO con la suficiente infraestructura tecnológica para facilitar las actividades administrativas, capacitaciones y asesoría con el financiamiento de la ADE-UTPL. (D3, O1).
- Coordinar el apoyo a potenciales o nuevos productores con capacidad de exportación en capacitación y formas de financiamiento aprovechando las tecnologías existentes y con el personal idóneo en materia de Comercio Exterior. (D1, A2,A3)

**Factor de Éxito:**

- Eficiencia administrativa de REDCO.
- Numero de capacitaciones en la localidad y región.

# **CAPITULO V**

## **PLAN OPERATIVO PARA LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL 2010**

La Agencia de Desarrollo Empresarial ejecutará un Plan Operativo Anual 2010, el cuál contiene una serie de acciones y mecanismos tendentes a lograr los mejores resultados en las diferentes áreas que conforman la Agencia siendo importante señalar que el presente plan es flexible a los cambios que se pueden dar dentro de cada una de las Áreas.

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

“El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique”<sup>24</sup>.

El plan operativo presenta metas a alcanzar, cuadro general de actividades y cuadro de programación específica y general para cada una de las áreas de la Agencia de Desarrollo Empresarial, los mismos que se muestran a continuación:

---

<sup>24</sup> **Hernán Cadenillas Luna**, <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>

## 5.1. DETERMINACIÓN DE METAS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA AGENCIA

### AREA DE NEGOCIOS

#### SERVICIOS EMPRESARIALES

##### **Objetivo General:**

Poner a disposición de la colectividad un portafolio de servicios orientados a satisfacer diferentes necesidades de la empresa, basados en la experiencia de nuestro staff de profesionales en el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos de consultoría y capacitación en el sector de las PYMES.

##### **Objetivos Específicos:**

- Capacitar al personal del área para una mayor eficiencia del trabajo en temas clave de negocio.
- Conocer la realidad local y regional donde se implementan los nuevos proyectos con la finalidad de determinar su factibilidad.
- Trabajar coordinadamente con las demás áreas de la Agencia con el fin de obtener el desarrollo de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes.
- Coordinar el apoyo técnico con la UTPL, en la elaboración de estudios técnicos, evaluaciones y asesoría, en proyectos a gran escala.

##### **METAS:**

- Superar las ventas del año anterior en un 25% (\$ 46.212,50). Plan operativo Anual Servicios Empresariales.
- Cada seis meses reestructurar el portafolio de servicios.
- Cada dos meses mantener un plan permanente de capacitación dirigido a emprendedores y MYPIMES.
- Realizar cada seis meses planes de capacitación al personal responsable en asesoría técnica.
- Mantener un plan de promoción de los servicios en los diferentes medios de comunicación con periodos de revisión de tres meses de los contenidos a difundir.

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

### Objetivo General:

Facilitar el surgimiento de emprendimientos innovadores con los respectivos asesoramientos y capacitaciones, que les permita posicionarse en el mercado local.

### Objetivos Específicos:

- Desarrollar en la etapa de pre-incubación el acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de un plan de negocios.
- Fortalecer la calidad de los emprendimientos durante el proceso de incubación, por medio de asistencia técnica, para mejorar de este modo el desempeño de los mismos.
- Realizar acompañamiento y gestión a aquellas empresas que hayan conseguido emerger de la etapa de incubación a la etapa de pos-incubación, con el fin de obtener empresas sustentables y productivas.
- Creación y apoyo a la incubación de nuevas empresas de base tecnológica en las universidades.
- Planificar y desarrollar su presupuesto acorde a su capacidad operativa de la Incubadora, para el apoyo al surgimiento de nuevas empresas.

### METAS:

- En el 2010 transferir el modelo de la Incubadora a otras provincias donde presenten altos índices de crecimiento empresarial.
- Semestralmente elaborar planes operativos para el mejor desempeño.
- Incentivar la cultura emprendedora en los estudiantes de la UTPL por medios de conferencias durante el inicio de los ciclos académicos.

## AREA DE CAPACITACION

### Objetivo General:

Brindar una capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de los emprendedores, productores, empresarios locales y regionales, que permita fortalecer y actualizar los conocimientos empresariales actuales, para mejorar la competitividad y productividad de sus negocios.

### Objetivos Específicos:

- Desarrollar programas de capacitación basados en estudios, que determinen los temas requeridos por la comunidad empresarial y los emprendedores.
- Brindar servicios de foros, conferencias, capacitaciones y seminarios destinados a emprendedores que deseen concretar una empresa de cualquier tipo.
- Asociarse con entidades públicas y privadas en materia de capacitación para empresarios en las distintas ramas de la producción, servicios y tecnología.
- Promover programas de capacitaciones en temas innovadores de emprendimiento en las universidades, para difundir la creación de empresas que tengan un desarrollo sustentable considerando el medio ambiente.
- Planificar sus actividades anualmente al igual que sus presupuestos para capacitación.

### METAS:

- Cada seis meses realizar un estudio de mercado para establecer la demanda de nuevos servicios en capacitaciones para las empresas y emprendedores.
- Realizar planes de publicidad en los diferentes medios de comunicación cada tres meses.
- Semestralmente elaborar planes operativos para el mejorar el desempeño.
- Realizar semestralmente conferencias o foros para concientizar a la comunidad en la importancia de generar nuevos emprendimientos.

## AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL

### AREA DE DESARROLLO RURAL

#### **Objetivos General:**

Impulsar el desarrollo empresarial, económico y social de las zonas rurales de la localidad y región para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

#### **Objetivos Específicos:**

- Apoyar el trabajo conjunto con los productores de la zona rurales, para mejorar sus ingresos.
- Dinamizar actividades y estrategias productivas en las zonas rurales que faciliten la incorporación y/o mayor ocupación de la mano de obra.
- Capacitar a los productores de las zonas rurales en temas de gestión empresarial y aprovechamiento de los recursos naturales para proteger y conservar el medio ambiente.
- Asesorar y proporcionar información para la puesta en marcha de proyectos empresariales con potencial a exportación en las zonas rurales.
- Ejecutar y evaluar los proyectos de carácter productivo y social en las zonas rurales o comunidades.

#### **METAS:**

- Cada seis meses dar seguimiento a los proyectos que están en marcha en las zonas rurales dependiendo y del alcance del proyecto que se lo haría de 1 a tres meses.
- Semestralmente generar proyectos sustentables con la cooperación de los CIITES de la UTPL.
- Al inicio del 2010 implementar internamente una política de precios y revisión de los mismos en un periodo de seis meses.
- Semestralmente realizar estudios de factibilidad para determinar zonas donde crear empresa.

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

### **Objetivo General:**

Impulsar el desarrollo económico y social de la región sur del país, integrando a los actores productivos, económicos y sociales en la generación de proyectos socioeconómicos.

### **Objetivos Específicos:**

- Disminuir los índices de desempleo y pobreza de la región y a nivel local con el impulso a la creación de nuevas empresas.
- Trabajar en conjunto con instituciones públicas y privadas para fortalecer las zonas de influencia en la creación de asociaciones.
- Colaborar con otras instituciones de desarrollo territorial en la organización de capacitaciones y asesoramiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas así como de las asociaciones y comunidades.
- Realización de actividades de información, orientación y capacitación en la creación de nuevos emprendimientos productivos y sociales.

### **METAS:**

- Cada seis meses realizar planes de capacitación en temas de emprendimientos y asesoría técnica a emprendedores y pequeñas empresas.
- Presentar 3 proyectos mensuales con la cooperación de los CITTES de la UTPL.
- Durante cada mes apoyar la formación y consolidación de 3 asociaciones en las zonas de influencia del Area.

## SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA

### VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL

#### **Objetivo General:**

Agilizar y facilitar todo tipo de trámites legales entre las instituciones y organismos que incurren en los procesos de formación de nuevas empresas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Interconectar a todos los organismos públicos y privados que participen en el proceso de tramitación legal en la formación de empresas.
- Establecer un sistema dinámico que permita al emprendedor optimizar tiempos de tramitación y absorber restricciones burocráticas que impiden la agilidad del proceso.
- Reducir costos de tramitación para los emprendedores, empresarios, productores y demás personas que hagan uso de nuestros servicios.
- Extender filiales de la Ventanilla Única, previo a estudios técnicos hacia zonas de la región que demuestren gran potencial de creación de PYMES.
- Dar a conocer el trabajo de la VUE, a nivel local y regional con campañas publicitarias, que incrementen el número de usuarios.

#### **METAS:**

- Durante un periodo de seis meses realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de nuevos servicios de tramitación.
- En el 2010 firmar convenios con las municipalidades de la provincia para ubicar filiales de la Ventanilla.
- Cada tres meses ofertar los servicios de la Ventanilla a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación.
- Semestralmente elaborar Planes Operativos para el mejor desempeño del Área.

## AREA DE SERVICIOS ADICIONALES

### BOLSA DE EMPLEO

#### **Objetivo General:**

Establecer a la Bolsa de Empleo como la mayor intermediaria laboral en la colocación de personal profesional en las empresas públicas y privadas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Seleccionar al personal adecuado e idóneo para hacerse cargo de la Bolsa de Empleo.
- Realizar el mejor proceso de reclutamiento y selección de personal según sean los requerimientos de las empresas.
- Conocer la oferta de empleo pública y privada en los diferentes campos profesionales a nivel local, regional o nacional.
- Implementar campañas de publicidad para dar a conocer la labor de la Bolsa de Empleo.
- Firmar convenios con otras empresas e instituciones locales y regionales para cubrir vacantes.

#### **METAS:**

- A inicios del año 2010 seleccionar al personal calificado y capacitado para ser responsable del área en un plazo no menor de dos meses.
- Cada tres meses ofertar los servicios de la Bolsa a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación con actualización de la información a difundir.
- Semestralmente realizar un seguimiento de las necesidades de mano de obra calificada y no calificada en las empresas con estudios de mercado.

## REDCO

### **Objetivo General:**

Constituir esta área como una herramienta ágil y efectiva que facilite las operaciones de comercio exterior, con la debida información y tramitación.

### **Objetivos Específicos:**

- Seleccionar a la persona idónea para ocupar el área de REDCO en el menor tiempo posible.
- Capacitar a emprendedores, empresarios, productores locales y regionales en el manejo de herramientas tecnológicas como Internet.
- Asesorar a los clientes con consultas de exigencias y condiciones para acceso a mercados así como contactos comerciales.
- Establecer una base de datos estadísticos sobre la exportación de productos a otros mercados que puedan tener acogida.
- Establecer un Punto de Contacto, Intercambio y Difusión de Información en las zonas que muestren gran potencial en productos de demanda internacional.

### **METAS:**

- Seleccionar al personal calificado y capacitado para ser responsable del área en un plazo de dos meses.
- Cada tres meses ofertar los servicios a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación con actualización de la información a difundir.
- En el 2010 realizar estudios de factibilidad para establecer filiales del área en las zonas potenciales de exportación.
- Cada tres meses planificar temas de capacitación en comercio exterior dependiendo del número de productores y exportadores.

## 5.2. Cuadro de Actividades

### AREA DE NEGOCIOS

#### SERVICIOS EMPRESARIALES

**OBJETIVO GENERAL:** Poner a disposición de la colectividad un portafolio de servicios orientados a satisfacer diferentes necesidades de la empresa, basados en la experiencia de nuestro staff de profesionales en el diseño, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de consultoría y capacitación en el sector de las MIPYMES.

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Especifico 1:</b> Capacitar al personal del área para una mayor eficiencia del trabajo en temas clave de negocio.		
Realizar planes de capacitación al personal.	1 mes	Administración eficiente del Área
Identificar la necesidad de nuevos servicios de emprendedores y de empresas pequeñas y medianas.	1 mes	Implementación de un nuevo servicio.
<b>Objetivo Especifico 2:</b> Elaborar proyectos productivos o sociales que sean sostenibles y beneficien a las zonas más vulnerables de la Región Sur.		
Diseño, ejecución y seguimiento de tres estudios: - Constitución y Puesta en Marcha de una Empresa	2 meses	

<p>Procesadora de Frutas y Verduras como Gestión del desarrollo local en la Región.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan integral de comercialización para la Red de Turismo Comunitario de Saraguro.</li> <li>- Contraparte local de la consultoría internacional “Promoción de clusters y cadenas productivas en la provincia de Loja”</li> </ul>	<p>3 meses</p>	<p>Diseño, ejecución y seguimiento de proyectos.</p>
<p>4 meses</p>		
<p><b>Objetivo Especifico 3:</b> Conocer la realidad local y regional donde se implementan los nuevos proyectos con la finalidad de determinar su factibilidad.</p>		
<p>Identificar las zonas potenciales con estudios técnicos donde implementar proyectos socioeconómicos.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Generación de nuevos proyectos y</p>
<p>Firma de convenios con instituciones públicas y privadas para financiamiento.</p>	<p>3 mes</p>	<p>financiamiento.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 4:</b> Trabajar coordinadamente con las demás áreas de la Agencia con el fin de obtener el desarrollo de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes.</p>		
<p>Actualización de base de datos de todos los proyectos en las distintas áreas.</p>	<p>2 mes</p>	<p>Base de datos y estadísticas.</p>

<p><b>Objetivo Especifico 5:</b> Coordinar el apoyo técnico con la UTPL, en la elaboración de estudios técnicos, evaluaciones y asesoría, en proyectos a gran escala.</p>		
<p>Gestionar con la UTPL la firma de convenios de cooperación.</p>	<p>3 mes</p>	<p>Generación e implementación de proyectos en la región</p>

## INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA

**Objetivo General:** Facilitar el surgimiento de emprendimientos innovadores con los respectivos asesoramientos y capacitaciones, que les permita posicionarse en el mercado local.

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Desarrollar en la etapa de pre-incubación el acompañamiento y asistencia técnica en la formulación y evaluación de un plan de negocios.		
Planificación de asesorías y capacitaciones de los proyectos seleccionados.	2 meses	Planes de negocios y Financiación.
Elaboración y gestión de propuestas de financiación.	2 meses	
<b>Objetivo Específico 2:</b> Fortalecer la calidad de los emprendimientos durante el proceso de incubación, por medio de asistencia técnica, para mejorar de este modo el desempeño de los mismos.		
Seguimiento y evaluación de empresas.	2 meses	Eficiencia de los proyectos.
<b>Objetivo Específico 3:</b> Realizar acompañamiento y gestión a aquellas empresas que hayan conseguido emerger de la		

etapa de incubación a la etapa de pos-incubación, con el fin de obtener empresas sustentables y productivas.		
Constitución de los proyectos en empresa legal debidamente reconocida.	2 meses	Salida al mercado de nuevas empresas.
Capacitación y asesoría técnica.	1 mes	
<b>Objetivo Específico 4:</b> Creación y apoyo a la incubación de nuevas empresas de base tecnológica en las universidades.		
Promoción de los servicios a la localidad.	1 mes	Involucramiento en nuevos modelos de negocio.
Fomentar la cultura Empresarial a través de conferencias.	2 meses	
<b>Objetivo Específico 5:</b> Planificar y desarrollar su presupuesto acorde a la capacidad operativa de la Incubadora, para el apoyo al surgimiento de nuevas empresas.		
Desarrollar Planes Operativos semestrales.	2 meses	Planificación de las Actividades semestrales.

## AREA DE CAPACITACION

**Objetivo General:** Brindar una capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de los emprendedores, productores, empresarios locales y regionales, que permita fortalecer y actualizar los conocimientos empresariales actuales, para mejorar la competitividad y productividad de sus negocios.

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Desarrollar programas de capacitación basados en estudios, que determinen los temas requeridos por la comunidad empresarial y los emprendedores.		
Realizar estudios de mercado para conocer las necesidades de las empresas en cuanto a capacitación.	1 mes	Nuevos servicios de capacitación.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Brindar servicios de foros, conferencias, capacitaciones y seminarios destinados a emprendedores que deseen concretar una empresa de cualquier tipo.		
Ampliar los servicios de capacitación.	1 mes	Diversificación de los servicios de capacitación.
Promoción de los servicios de capacitación.	3 mes	Conocimiento de los servicios del Área de Capacitación.
Actualizar constantemente la pagina web de la ADE, en el Área de Capacitación.	2 mes	

<p><b>Objetivo Especifico 3:</b> Asociarse con entidades públicas y privadas en materia de capacitación para empresarios en las distintas ramas de la producción, servicios y tecnología.</p>		
<p>Firma de convenios para capacitación con la UTPL.</p>	1 mes	<p>Cooperación técnica y asesoría para capacitaciones.</p>
<p>Firma de convenios con entidades estatales.</p>	2 mes	
<p><b>Objetivo Específico 4:</b> Promover programas de capacitaciones en temas innovadores de emprendimiento en las universidades, para difundir la creación de empresas que tengan un desarrollo sustentable considerando el medio ambiente.</p>		
<p>Fomentar la cultura empresarial a través de conferencias.</p>	2 meses	<p>Involucramiento en nuevos negocios.</p>
<p>Coordinar el trabajo con la Incubadora de Empresas.</p>	1 mes	
<p>Seleccionar personal capacitado como apoyo.</p>	1 mes	<p>Eficiencia del Área.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 5:</b> Planificar sus actividades anualmente al igual que sus presupuestos para capacitación.</p>		
<p>Desarrollar un Plan Operativo semestral.</p>	2 meses	<p>Planificación de las actividades del Área.</p>

**AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

**AREA DE DESARROLLO RURAL**

**Objetivo General:** Impulsar el desarrollo empresarial, económico y social de las zonas rurales de la localidad y región para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**CUADRO DE ACTIVIDADES**

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Apoyar el trabajo conjunto con los productores de la zona rurales, para mejorar sus ingresos.		
Establecer convenios de financiamiento con entidades nacionales para nuevos proyectos.	2 meses	Financiamiento de proyectos.
Realizar estudios de mercado para determinar las necesidades de los productores.	1 mes	Ampliación de los servicios del Área.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Dinamizar actividades y estrategias productivas en las zonas rurales que faciliten la incorporación y/o mayor ocupación de la mano de obra.		
Coordinar y planificar con entidades públicas políticas de desarrollo comunitario.	2 meses	Políticas de desarrollo.
Promover la creación de asociaciones.	2 meses	Creación de

		asociaciones
<b>Objetivo Específico 3:</b> Capacitar a los productores de las zonas rurales en temas de gestión empresarial y aprovechamiento de los recursos naturales para proteger y conservar el medio ambiente.		
Coordinar con el Área de Capacitación planes para las zonas rurales.	1 mes	Fortalecimiento de las comunidades en desarrollo sustentable.
Incentivar la creación de proyectos sustentables en las zonas rurales.	2 meses	Generación de nuevos proyectos.
<b>Objetivo Específico 4:</b> Asesorar y proporcionar información para la puesta en marcha de proyectos empresariales con potencial a exportación en las zonas rurales.		
Coordinar las capacitaciones en comercio exterior con REDCO.	2 mes	Iniciativas para exportar productos de la región.
Establecer filiales del Área en las zonas de influencia donde se desarrollan los proyectos.	2 meses	Creación de extensiones del Área en la región.
<b>Objetivo Específico 5:</b> Ejecutar y evaluar los proyectos de carácter productivo y social en las zonas rurales o comunidades.		
Dar seguimiento a los proyectos que están en marcha en estas zonas.	3 meses	Evaluación y control de los proyectos.

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

**Objetivo General:** Impulsar el desarrollo económico y social de la región sur del país, integrando a los actores productivos, económicos y sociales en la generación de proyectos socioeconómicos.

### CUADRO DE ACTIVIDADES

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Disminuir los índices de desempleo y pobreza de la región y a nivel local con el impulso a la creación de nuevas empresas.		
Ampliar temas de capacitación en nuevos emprendimientos en las zonas de influencia.	1 mes	Cultura empresarial.
Firmar convenios con la UTPL para investigación y desarrollo de proyectos.	2 mes	Generación de proyectos.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Trabajar en conjunto con instituciones públicas y privadas para fortalecer las zonas de influencia en la creación de asociaciones.		
Firma de convenios con entidades gubernamentales.	2 mes	Fortalecimiento de las zonas de influencia.
Capacitaciones a las zonas de influencia en temas de Asociatividad.	2 meses	Creación de asociaciones.

<p><b>Objetivo Especifico 3:</b></p> <p>Colaborar con otras instituciones de desarrollo territorial en la organización de capacitaciones y asesoramiento empresarial para las pequeñas y medianas empresas así como de las asociaciones y comunidades.</p>		
<p>Firmar convenios con fundaciones y demás entidades orientadas al desarrollo económico.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Convenios de cooperación.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 4:</b></p> <p>Realización de actividades de información, orientación y capacitación en la creación de nuevos emprendimientos productivos y sociales.</p>		
<p>Promoción de los servicios del área a nivel regional.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Posicionamiento y reconocimiento del Área.</p>
<p>Coordinar y planificar las capacitaciones con el Área de Capacitación.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Incremento del número de capacitaciones en la zonas de influencia.</p>

**SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA**  
**VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL**

**Objetivo General:** Agilizar y facilitar todo tipo de trámites legales entre las instituciones y organismos que incurren en los procesos de formación de nuevas empresas.

**CUADRO DE ACTIVIDADES**

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Interconectar a todos los organismos públicos y privados que participen en el proceso de tramitación legal en la formación de empresas.		
Firma de convenios con entidades públicas locales y a nivel nacional.	2 meses	Convenios institucionales.
<b>Objetivo Específico 2:</b> Establecer un sistema dinámico que permita al emprendedor optimizar tiempos de tramitación y absorber restricciones burocráticas que impiden la agilidad del proceso.		
Capacitación al personal.	1 mes	Reducción de tiempos en tramitación.

<p><b>Objetivo Específico 3:</b> Reducir costos de tramitación para los emprendedores, empresarios, productores y demás personas que hagan uso de nuestros servicios.</p>		
<p>Publicación de requisitos de tramitación.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Reducción de costos en tramitación.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 4:</b> Extender filiales de la Ventanilla Única, previo a estudios técnicos hacia zonas de la región que demuestren gran potencial de creación de PYMES.</p>		
<p>Firma de convenios con las municipalidades de la provincia.</p>	<p>3 meses</p>	<p>Creación de filiales de la VUE en los cantones de la provincia.</p>
<p>Realizar estudios técnicos en Zamora para colocar filiales en las zonas de influencia de la ADE.</p>	<p>2 meses</p>	
<p><b>Objetivo Especifico 5:</b> Dar a conocer el trabajo de la VUE, a nivel local y regional con campañas publicitarias, que incrementen el número de usuarios.</p>		
<p>Realizar campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Conocimiento de los servicios de la VUE a nivel local, regional y nacional.</p>
<p>Diseñar un portal web.</p>	<p>1 mes</p>	

## SERVICIOS ADICIONALES

### BOLSA DE EMPLEO

**Objetivo General:** Establecer a la Bolsa de Empleo como la mayor intermediaria laboral en la colocación de personal profesional en las empresas públicas y privadas.

#### CUADRO DE ACTIVIDADES

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Específico 1:</b> Seleccionar al personal adecuado e idóneo para hacerse cargo de la Bolsa de Empleo.		
Seleccionar personal capacitado y calificado para el área.	1 mes	Eficiencia administrativa en las actividades del Área.
Gestionar con la UTPL la incorporación de estudiantes de gestión productiva como personal de apoyo.	2 meses	
<b>Objetivo Específico 2:</b> Realizar el mejor proceso de reclutamiento y selección de personal según sean los requerimientos de las empresas.		
Capacitar al personal en técnicas de reclutamiento y selección.	1 mes	Mejora en el proceso de

Actualizar la base de datos de los aspirantes.	1 mes	reclutamiento y selección.
<b>Objetivo Especifico 3:</b> Conocer la oferta de empleo pública y privada en los diferentes campos profesionales a nivel local, regional o nacional.		
Realizar estudios de mercado.	1 mes	Nuevos requerimientos de mano de obra.
<b>Objetivo Especifico 4:</b> Implementar campañas de publicidad para dar a conocer la labor de la Bolsa de Empleo.		
Realizar campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación.	2 mes	Conocimiento de los servicios de la Bolsa a nivel local, regional y nacional.
Diseño de trípticos publicitarios.	1 mes	
<b>Objetivo Especifico 5:</b> Firmar convenios con otras empresas e instituciones locales y regionales para cubrir vacantes.		
Firma de nuevos convenios con entidades estatales y privadas.	2 mes	Convenios institucionales.
Ampliar la base de datos con mano de obra calificada.	1 mes	Disponibilidad de mano de obra calificada.

## REDCO

**Objetivo General:** Constituir esta aérea como una herramienta ágil y efectiva que facilite las operaciones de comercio exterior, con la debida información y tramitación.

### CUADRO DE ACTIVIDADES

Actividades	Tiempo Requerido	Producto
<b>Objetivo Especifico 1:</b> Seleccionar a la persona idónea para ocupar el área de REDCO en el menor tiempo posible.		
Seleccionar personal capacitado y calificado para el área.	1 mes	Eficiencia administrativa.
Gestionar con la UTPL la incorporación de estudiantes de gestión productiva como personal de apoyo.	1 mes	
<b>Objetivo Especifico 2:</b> Capacitar a emprendedores, empresarios, productores locales y regionales en el manejo de herramientas tecnológicas como Internet.		
Gestionar con la ADE-UTPL la reservación de las salas de cómputo para capacitación a los productores en Comercio Exterior.	1 meses	Salas de capacitación.
Planificar temas de capacitación en Comercio Exterior.	1 mes	Conocimiento de mercados internacionales.

<p><b>Objetivo Especifico 3:</b> Asesorar a los clientes con consultas de exigencias y condiciones para acceso a mercados así como contactos comerciales.</p>		
<p>Asistencia a empresarios del sector y región.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Actualización del mercado</p>
<p>Reporte de Noticias del Sector Productivo.</p>	<p>2meses</p>	<p>local e internacional.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 4.</b> Establecer una base de datos estadísticos sobre la exportación de productos a otros mercados que puedan tener acogida.</p>		
<p>Base de datos Productores.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Base de datos.</p>
<p>Base de datos Exportadores.</p>	<p>1 mes</p>	
<p><b>Objetivo Especifico 5:</b> Establecer un Punto de Contacto, Intercambio y Difusión de Información en las zonas que muestren gran potencial en productos de demanda internacional.</p>		
<p>Extender filiales de capacitación de comercio exterior a las provincias de Loja y Zamora.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Nuevas filiales de REDCO.</p>
<p>Programar y realizar visitas a empresarios exportadores y potenciales exportadores.</p>	<p>2 meses</p>	<p>Ampliación de la base de datos.</p>

### 5.3. Cuadro Programación General de Actividades

#### AREA DE NEGOCIOS

Área en Gestión	SERVICIOS EMPRESARIALES																
<b>Objetivo General</b>	Poner a disposición de la colectividad un portafolio de servicios orientados a satisfacer diferentes necesidades de la empresa, basados en la experiencia de nuestro staff de profesionales en el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos de consultoría y capacitación en el sector de las PYMES.																
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Superar las ventas del año anterior en un 25% (\$ 46.212,50). Plan operativo Anual Servicios Empresariales.</li> <li>➤ Cada seis meses reestructurar el portafolio de servicios.</li> <li>➤ Cada dos meses mantener un plan permanente de capacitación dirigido a emprendedores y MYPIMES.</li> <li>➤ Realizar cada seis meses planes de capacitación al personal responsable en asesoría técnica.</li> <li>➤ Mantener un plan de promoción de los servicios en los diferentes medios de comunicación con periodos de revisión de tres meses de los contenidos a difundir.</li> </ul>																
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma													
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Realizar planes de capacitación al personal.	Humano Materiales	\$3000.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva	x													
Identificar la necesidad de servicios de los nuevos emprendedores y empresas pequeñas y medianas.	Humano Financiero Materiales	\$2500.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva		x												

<p>Diseño, ejecución y seguimiento de tres estudios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución y Puesta en Marcha de una Empresa Procesadora de Frutas y Verduras como Gestora del Desarrollo Local en la Región.</li> <li>- Plan integral de comercialización para la Red de Turismo Comunitario de Saraguro.</li> <li>- Contraparte local de la consultoría internacional “Promoción de clusters y cadenas productivas en la provincia de Loja”</li> </ul>	Humano	\$49000.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva	x	x												
	Financiero	\$13000.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva		x	x											
	Materiales	\$5000.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva		x	x	x										
Identificar las zonas potenciales con estudios técnicos donde implementar proyectos socioeconómicos.	Humano	\$3500.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva	x	x												
Firma de convenios con instituciones públicas y privadas para financiamiento.	Humano		Dirección ADE	x								x					x
Actualización de base de datos de todos los proyectos en las distintas áreas.	Humano	\$300.00	Ing. Mayra Diaz- Ing. Henry Calva	x								x					
Gestionar con la UTPL la firma de convenios de cooperación.	Humano		Dirección ADE		x							x				x	

Área en Gestión	INCUBADORA DE EMPRESAS/VALLE DE TECNOLOGIA															
<b>Objetivo General</b>	Facilitar el surgimiento de emprendimientos innovadores con los respectivos asesoramientos y capacitaciones, que les permita posicionarse en el mercado local.															
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En el 2010 transferir el modelo de la Incubadora a otras provincias donde presenten altos índices de crecimiento empresarial.</li> <li>➤ Semestralmente elaborar planes operativos para el mejor desempeño.</li> <li>➤ Incentivar la cultura emprendedora en los estudiantes de la UTPL por medios de conferencias durante el inicio de los ciclos académicos.</li> </ul>															
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Planificación de asesorías y capacitaciones de los proyectos seleccionados.	Humano Financiero Materiales	\$2000.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón	x	x											
Elaboración y gestión de propuestas de financiación.	Humano Financiero Materiales	\$1000.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón			x	x									
Seguimiento y evaluación de empresas.	Humano Financiero Materiales	\$1000.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón				x	x								

Constitución de los proyectos en empresa legales y debidamente reconocidos.	Humano Financiero	\$1000.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón						x	x							
Capacitación y asesoría técnica.	Humano Financiero Materiales	\$2000.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón							x							
Promoción de los servicios a la localidad.	Humano Financiero	\$600.2	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón								x						
Fomentar la cultura Empresarial a través de conferencias.	Humano Financiero	\$760.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón				x									x	
Desarrollar Planes Operativos semestrales.	Humano Financiero Materiales	\$500.00	Econ. Diana Espinoza/ Econ. Sandra Ramón	x							x						

Área en Gestión	AREA DE CAPACITACION														
<b>Objetivo General</b>	Brindar una capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de los emprendedores, productores, empresarios locales y regionales, que permita fortalecer y actualizar los conocimientos empresariales actuales, para mejorar la competitividad y productividad de sus negocios.														
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada seis meses realizar un estudio de mercado para establecer la demanda de nuevos servicios en capacitaciones para las empresas y emprendedores.</li> <li>➤ Realizar planes de publicidad en los diferentes medios de comunicación cada tres meses.</li> <li>➤ Semestralmente elaborar planes operativos para el mejorar el desempeño.</li> <li>➤ Realizar semestralmente conferencias o foros para concientizar a la comunidad en la importancia de generar nuevos emprendimientos.</li> </ul>														
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Realizar estudios de mercado.	Humano Financiero	\$2500.00	Coordinador de Área de Capacitación	x											
Ampliar los servicios de capacitación.	Humano Financiero	\$2500.00	Coordinador de Área de Capacitación		x										
Promoción de los servicios de capacitación.	Humano Financiero	\$1204.2	Coordinador de Área de Capacitación	x						x					

Actualizar constantemente la página web de la ADE, en el Área de Capacitación.	Humano Financiero	\$300.00	Coordinador de Área de Capacitación	x							x						
Firma de convenios para capacitación con la UTPL.	Humano		Dirección/ADE			x											
Firma de convenios con entidades estatales.	Humano		Dirección ADE			x					x						
Fomentar la cultura empresarial a través de conferencias.	Humano/Financiero	\$760.00	Coordinador de Área de Capacitación				x									x	
Coordinar el trabajo con la Incubadora de Empresas.	Humano		Coordinador de Área de Capacitación				x										
Seleccionar personal capacitado como apoyo.	Humano		Coordinador de Área de Capacitación				x										
Desarrollar un Plan Operativo semestral.	Humano Materiales Financiero	\$500.00	Coordinador de Área de Capacitación	x							x						

### AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL

Área en Gestión	AREA DE DESARROLLO RURAL															
<b>Objetivo General</b>	Impulsar el desarrollo empresarial, económico y social de las zonas rurales de la localidad y región para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.															
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada seis meses dar seguimiento a los proyectos que están en marcha en las zonas rurales dependiendo y del alcance del proyecto que se lo haría de 1 a tres meses.</li> <li>➤ Semestralmente generar proyectos sustentables con la cooperación de los CIITES de la UTPL.</li> <li>➤ Al inicio del 2010 implementar internamente una política de precios y revisión de los mismos en un periodo de seis meses.</li> <li>➤ Semestralmente realizar estudios de factibilidad para determinar zonas donde crear empresa.</li> </ul>															
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Establecer convenios de financiamiento con entidades nacionales para nuevos proyectos.	Humano		Dirección ADE	x							x					
Realizar estudios de mercado para determinar las necesidades de los productores.	Humano Financiero	\$2500.00	Econ. Dayanara Villafuerte		x											
Coordinar y planificar con entidades públicas y privadas políticas de desarrollo comunitario.	Humano		Dirección ADE	x							x					
Promover la creación de asociaciones.	Humano		Econ. Dayanara Villafuerte		x						x					



Área en Gestión	AREA DE DESARROLLO ECONOMICO														
<b>Objetivo General</b>	Impulsar el desarrollo económico y social de la región sur del país, integrando a los actores productivos, económicos y sociales en la generación de proyectos socioeconómicos.														
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada seis meses realizar planes de capacitación en temas de emprendimientos y asesoría técnica a emprendedores y pequeñas empresas.</li> <li>➤ Presentar 3 proyectos mensuales con la cooperación de los CITTES de la UTPL.</li> <li>➤ Durante cada mes apoyar la formación y consolidación de 3 asociaciones en las zonas de influencia del Área.</li> </ul>														
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ampliar temas de capacitación en nuevos emprendimientos en las zonas de influencia.	Humano Financiero	\$1000.00	Econ. Francisco Ochoa	x											
Firmar convenios con la UTPL para investigación y desarrollo de proyectos.	Humano		Dirección ADE	x						x					
Firma de convenios con entidades gubernamentales.	Humano		Dirección ADE	x						x					
Capacitaciones a las zonas de influencia en temas de Asociatividad.	Humano Financiero	\$1000.00	Econ. Francisco Ochoa			x							x		
Firmar convenios con fundaciones y demás entidades orientadas al Desarrollo Económico.	Humano		Dirección ADE		x					x					

Promoción de los servicios del área a nivel regional.	Humano/Financiero	\$1204.2	Econ. Francisco Ochoa				x											
Coordinar y planificar las capacitaciones con el Área de Capacitación.	Humano		Econ. Francisco Ochoa			x												

## SERVICIOS DE TRAMITOLOGIA

Área en Gestión	VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL														
<b>Objetivo General</b>	Agilizar y facilitar todo tipo de trámites legales entre las instituciones y organismos que incurren en los procesos de formación de nuevas empresas.														
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Durante un periodo de seis meses realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de nuevos servicios de tramitología.</li> <li>➤ En el 2010 firmar convenios con las municipalidades de la provincia para ubicar filiales de la Ventanilla.</li> <li>➤ Cada tres meses ofertar los servicios de la Ventanilla a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación.</li> <li>➤ Semestralmente elaborar Planes Operativos para el mejor desempeño del Área.</li> </ul>														
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Firma de convenios con entidades públicas locales y a nivel nacional.	Humano		Dirección ADE	x						x					
Ampliar la oferta de servicios por medio de estudios de mercado.	Humano Financiero	\$2500.00	Ing. Rosita Cumbicus		x										
Capacitación al personal.	Humano	\$2000.00	Ing. Rosita Cumbicus			x						x			

Publicación de requisitos de tramitación.	Humano Financiero	\$280.00	Ing. Rosita Cumbicus			x							x			
Firma de convenios con las municipalidades de la provincia.	Humano		Dirección ADE	x					x							x
Realizar estudios técnicos en Zamora para colocar filiales en las zonas de influencia de la ADE.	Humano Financiero	\$2500.00	Ing. Rosita Cumbicus			x	x									
Realizar campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación.	Humano Financiero	\$1204.2	Ing. Rosita Cumbicus				x						x			
Diseñar un portal web.	Financiero	\$504.00			x											

## SERVICIOS ADICIONALES

Área en Gestión	BOLSA DE EMPLEO														
<b>Objetivo General</b>	Establecer a la Bolsa de Empleo como la mayor intermediaria laboral en la colocación de personal profesional en las empresas públicas y privadas.														
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A inicios del año 2010 seleccionar al personal calificado y capacitado para ser responsable del área en un plazo no menor de dos meses.</li> <li>➤ Cada tres meses ofertar los servicios de la Bolsa a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación con actualización de la información a difundir.</li> <li>➤ Semestralmente realizar un seguimiento de las necesidades de mano de obra calificada y no calificada en las empresas con estudios de mercado.</li> </ul>														
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Seleccionar personal capacitado y calificado para el área.	Humano		Dirección ADE		x										
Gestionar con la UTPL la incorporación de estudiantes de gestión productiva como personal de apoyo.	Humano		Dirección ADE			x							x		
Capacitar al personal en técnicas de reclutamiento y selección.	Humano Financiero	\$2000.00	Dirección ADE		x										

Actualizar la base de datos de los aspirantes.	Humano Financiero	\$250.00	Ing. Rosita Cumbicus	x														
Realizar estudios de mercado.	Financiero	\$25000.00	Ing. Rosita Cumbicus				x											
Realizar campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación.	Financiero	\$1204.2	Lic. Rosita Cumbicus				x						x					
Diseño de trípticos publicitarios.	Financiero	\$140.00			x													
Diseñar y Posicionar los servicios de la Bolsa a través de la web.	Financiero	\$504.00	Ing. Rosita Cumbicus		x													
Firma de nuevos convenios con entidades estatales y privadas.	Humano		Dirección ADE	x					x									
Ampliar la base de datos con mano de obra calificada.	Humano Financiero	\$200.00	Ing. Rosita Cumbicus			x												

Área en Gestión	REDCO															
<b>Objetivo General</b>	Constituir esta área como una herramienta ágil y efectiva que facilite las operaciones de comercio exterior, con la debida información y tramitación.															
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seleccionar al personal calificado y capacitado para ser responsable del área en un plazo de dos meses.</li> <li>➤ Cada tres meses ofertar los servicios a nivel local y provincial en los distintos medios de comunicación con actualización de la información a difundir.</li> <li>➤ En el 2010 realizar estudios de factibilidad para establecer filiales del área en las zonas potenciales de exportación.</li> <li>➤ Cada tres meses planificar temas de capacitación en comercio exterior dependiendo del número de productores y exportadores.</li> </ul>															
Actividades	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Seleccionar personal capacitado y calificado para el área.	Humano		Dirección ADE	x												
Gestionar con la UTPL la incorporación de estudiantes de gestión productiva como personal de apoyo.	Humano		Dirección ADE			x							x			

Gestionar con la ADE-UTPL la reservación de las salas de cómputo para capacitación a los productores en Comercio Exterior.	Humano		Dirección ADE			x												
Planificar temas de capacitación en Comercio Exterior.	Humano		Ing. Rosita Cumbicus		x													
Asistencia a empresarios del sector y región.	Humano Financiero	\$1000.00	Ing. Rosita Cumbicus				x											
Reporte de Noticias del Sector Productivo.	Humano Financiero	\$280.00	Ing. Rosita Cumbicus	x						x								
Base de datos Productores.	Humano	\$100.00	Ing. Rosita Cumbicus				x											
Base de datos Exportadores.	Humano	\$100.00	Ing. Rosita Cumbicus				x											
Extender filiales de capacitación de comercio exterior a las provincias de Loja y Zamora.	Humano Financiero	\$2000.00	Dirección ADE						x	x								
Programar y realizar visitas a empresarios exportadores y potenciales exportadores.	Humano Financiero	\$1000.00	Ing. Rosita Cumbicus									x	x					



# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- Con el desarrollo del Plan Estratégico la Agencia de Desarrollo Empresarial ha logrado mejorar su desempeño mediante los principios de la Planificación.
- Luego de desarrollar el Plan Estratégico el personal se ha identificado con la Misión y Visión de la Agencia.
- El análisis FODA ha permitido determinar las debilidades de la Agencia con una evaluación interna para mejorar el desempeño de las Áreas que la componen.
- Al realizar la evaluación del análisis FODA se determina que las áreas en las que predominan las Debilidades son en el Área de Capacitación, Área de Desarrollo Rural, Ventanilla Única Empresarial, Bolsa de Empleo y REDCO, las mismas que son estrictamente consideradas al realizar las estrategias.
- También con la evaluación del análisis FODA se observa las Áreas que tienen un mayor predominio de Oportunidades son: Servicios Empresariales, Incubadora de Empresas, Área de Desarrollo Rural, Área de Desarrollo Económico, Ventanilla Única Empresaria, Bolsa de Empleo y REDCO, cuyas oportunidades se las toma en cuenta para la formulación de las estrategias.
- La única área donde existe predominio de Amenazas es la de Capacitación que también hay que tener en cuenta al momento de formular las estrategias que se desarrollaran.

- Un pilar importante en el desarrollo de las actividades de la Agencia son los convenios de apoyo logístico firmados con la Universidad Técnica Particular de Loja con la finalidad de mantener un desarrollo adecuado de proyectos.
- En el área de Servicios Empresariales se necesita capacitación específica en temas de asesoría técnica para el diseño y seguimiento de proyectos.
- Existe falta de personal de apoyo en todas las áreas de la Agencia.
- En áreas como Incubadora de Empresas, Área de capacitación, Ventanilla Única Empresarial, Bolsa de Empleo y REDCO no existe una adecuada promoción de los servicios que se ofrece.
- No existe una planificación de actividades y Proyectos en las áreas de Incubadora de Empresas, Área de capacitación, Ventanilla Única Empresarial, Bola de Empleo y REDCO.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el plan estratégico en todas las Áreas de la Agencia y diseñar un plan para la evaluación anual de los resultados obtenidos.
- El personal de la Agencia debe comprometerse con el cumplimiento de la Misión y Visión para la consecución de los objetivos planteados.
- Seleccionar personal capacitado y calificado para las Áreas de Bolsa de Empleo y REDCO, así como de dotarles de equipos de cómputo nuevo y actualizado.
- Elaborar por cada área de la Agencia un plan operativo así como un presupuesto para la mejor planificación del trabajo a corto, mediano y largo plazo.
- Mantener una base de datos con la información actualizada de todas las Áreas de la Agencia con la finalidad de permitir el acceso a dicha información a todos los miembros de la Agencia.
- Crear un portal web para la Agencia en donde se diferencie las áreas, sus proyectos y se promocionen las actividades planificadas.
- Mantener un plan de promoción de los servicios que ofrece la Agencia en diferentes medios de comunicación escritos, radiales y televisivos tanto a nivel local como nacional.

## BIBLIOGRAFIA

1. ADE FUNDACIÓN, (2003-2008): *Informe Gerencial*.
2. ADE LOJA COMPETITIVA S.A., (2002-2008): *Informe de Actividades*
3. ADE LOJA COMPETITIVA S.A., *Acta de Constitución*.
4. ADE LOJA COMPETITIVA S.A., (2002-2008) Memoria.
5. AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, (2003-2006): *Memoria Fundación*.
6. AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, (2008): Memoria
7. AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, Estadísticas Servicios Empresariales.
8. AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, *Estatutos de la Fundación*.
9. CHIAVETATO I., (2001): *Administración Proceso de Administrativo Teoría Proceso y Práctica*, Editorial Mac Graw Hill, Tercera edición, Colombia.
10. DAFT R., (2004): *Administración*, Editorial Thompson Learning, Sexta edición, México.
11. DIEZ DE CASTRO E., GARCIA DEL JUNCO J., MARTIN JIMENEZ F., PERIAÑES CRISTOBAL R., (2001): *Administración y Dirección*, Editorial Mac Graw Hill, Primera edición, España.
12. GOODSTEIN L., NOLAN T., PFEIFER W, (1998): *Planeación Estratégica Aplicada "Como Desarrollar un Plan que Realmente Funcione*. Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México.
13. HERNÁNDEZ P., (1999): *Administración Aplicada Ejercicios y Casos de Estudio, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales*, Segunda Edición, México.
14. HITT M., DUANEIRELAND R., HOSKISSON R. (2009): *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*, Editorial Thomson, México.
15. KOONTZ H. / WEIHRICH H., (2004): *Administración una perspectiva global*, Editorial McGraw Hill, Doceava Edición, México.

16. ROBBINS S./ DECENSO D., (2001): *Fundamentos de Administración “Conceptos esenciales y aplicables”*, Editorial Pearson, Tercera edición, México.
17. RODRÍGUEZ J., (2000): *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, Editorial Thomson Learning, Tercera Edición, México.
18. THOMPSON/STRICKLAND, (2004): *Administración Estratégica “Textos y Casos”*, Editorial Mac Graw Hill, Decimotercera Edición, México.
19. TOBAR J. y QUEZADA R. (2008): *Plan de negocios para la incubadora de empresas y centro de capacitación*.

### Referencias electrónicas

1. Hernán Cadenillas Luna, <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>
2. Metodología para el análisis FODA, Instituto Politécnico Nacional, Secretaria Técnica: [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)
3. Proyecto GEM Chile, <http://www.gemchile.cl/>



# ANEXOS



# **ANEXO I**

## **ESTATUTO DE LA FUNDACION**



**ANEXO II**

**ACTA DE CONSTITUCION “ADE LOJA  
COMPETTIVA S.A.”**



# **ANEXO III**

## **MODELO DE ENCUESTA Y TALLERES**

## **ENCUESTA**

La presente cuestionario tiene por finalidad realizar un estudio para determinar con el personal de la Agencia de Desarrollo Empresarial si necesita un proceso de planificación estratégica.

Por tal motivo le solicito de la manera más comedida se digne llenar el presente formulario que me permita identificar lo antes mencionado.

### **Instrucciones**

Maque cada uno de los ítems preparados de la Agencia de la siguiente forma:

- 1 = Definitivamente
- 2 = Quizás / No es seguro
- 3 = Definitivamente no

Informe	Definitivamente	No es seguro	Definitivamente no	RESULTADO
La Agencia tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.				
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la Agencia y hay acuerdo sobre la base de los valores de la Agencia.				
El informe de la misión actual de la Agencia refleja claramente que hace la Agencia, para quién y por qué es importante.				
La Agencia refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.				
La Agencia tiene unos objetivos claros.				
A la Agencia le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.				
La Agencia tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.				
La estructura interna de la Agencia tiene eficacia y efectividad.				
El trabajo realizado por la Agencia encaja de forma coherente las diferentes áreas de trabajo respectivamente.				
Los contextos externos e internos con los que funciona la Agencia son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.				

Resultado final: \_\_\_\_\_

## TALLER 1

### Monitoreo del entorno

Para el monitoreo del entorno se le pide a cada participante que describa de manera general como están relacionados o afectan a su vez los siguientes factores al desarrollo de las actividades de la Agencia tales como:

Crisis mundial:

---

---

---

---

---

---

---

Ámbito político:

---

---

---

---

---

---

---

Ámbito Social:

---

---

---

---

---

---

---



Ámbito Económico:

---

---

---

---

---

---

---

Competencia local:

---

---

---

---

---

---

---

Desarrollo regional/local:

---

---

---

---

---

---

---

## Taller 2

### Declaración de la Misión y Visión

Para la declaración de la misión y visión se les pide a los participantes que escriban con sus propias palabras una misión y una visión, relacionado con el análisis del entorno que se realizó anteriormente.

Para la formulación de la misión se deben considerar las siguientes interrogantes:

La visión actual refleja:

¿Qué quiere llegar hacer o a donde quiere estar la Agencia?

¿Cuál es la posición que desea ocupar en la sociedad?

Si usted considera que la visión actual no cumple con este requerimiento por favor redacte una misión con sus propias palabras

#### Formulación de la Visión:

---

---

---

---

---

Para la formulación de la misión puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿La misión actual refleja el concepto de la empresa?

¿Quiénes somos?= identidad, legitimidad

¿Qué buscamos?= Propósitos

¿Qué hace la Agencia?= principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos?= Valores, principios, motivaciones



¿Para quienes trabajamos?=Clientes

**Formulación de la Misión:**

---

---

---

---

---

## TALLER 3

### Determinación de valores para la Agencia

Con la visión que usted redactó, describa como se comprometería usted o la Agencia para el logro de estos valores, teniendo en cuenta los actores internos (personal que labora en la Agencia) y externos (clientes, socios, etc.) que interactúan con el desarrollo de la Agencia. De los valores planteados se seleccionaran los valores definitivos para la Agencia con el consentimiento de todo el grupo de trabajo.

#### Ética:

---

---

---

---

#### Liderazgo:

---

---

---

---

#### Responsabilidad:

---

---

---

---

#### Compromiso:

---

---

---

---

**Honestidad:**

---

---

---

---

**Respeto y Equidad:**

---

---

---

---

**Puntualidad:**

---

---

---

---

**Integridad:**

---

---

---

---

**Lealtad:**

---

---

---

---



**Trabajo en equipo:**

---

---

---

---

**Reciprocidad:**

---

---

---

---



**ANEXO IV**

**TABLA DE PRIORICACION DE CADA**

**AREA DE LA AGENCIA**

## CUADRO DE PRIORIZACION SERVICIOS EMPRESARIALES

El presente cuadro de priorización se lo elaboro por medio de una entrevista al personal de la Agencia, recalando cuales son las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas calificándolas como las más importantes.

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Compromiso del equipo de trabajo.	
<b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad.	
<b>F3.</b> Reconocimiento en la consultoría, diseño, ejecución y seguimiento de productos.	<b>Importante</b>
<b>F4.</b> Cumplimiento con los tiempos y plazos estipulados.	
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Ausencia de personal de apoyo.	
<b>D2.</b> Espacio físico reducido.	
<b>D3.</b> No hay una capacitación especializada al personal.	<b>Importante</b>
<b>D4.</b> No posee una base de datos con información clara y precisa de los trabajos ejecutados en el momento que se requiere.	<b>Importante</b>
<b>D5.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas	

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<p><b>O1.</b> Existencia de programas gubernamentales, respaldados por los respectivos ministerios para la región sur.</p>	
<p><b>O2.</b> Clima favorable para crear empresa en la región.</p> <p><b>O3.</b> MIPYMES con escasa asesoría empresarial.</p> <p><b>O4.</b> Políticas del gobierno enfocadas al crecimiento y desarrollo de MIPYMES.</p>	<b>Importante</b>
<b>AMENAZAS</b>	
<p><b>A1.</b> Competencia local y profesionales individuales que realizan el mismo servicio.</p> <p><b>A2.</b> Falta de recursos de las MIPYMES y emprendedores para la asesoría y consultoría.</p> <p><b>A3.</b> Política macroeconómica del país y factores exógenos.</p>	<b>Importante</b>
	<b>Importante</b>
	<b>Importante</b>

**INCUBADORA DE EMPRESAS**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Personal académicamente capacitado.	<b>Importante</b>
<b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad y emprendedores.	
<b>F3.</b> Reconocimiento en la creación e implementación de nuevas empresas, a nivel local y nacional.	<b>Importante</b>
<b>F5.</b> Seis años de experiencia en el mercado de Loja.	
<b>F6.</b> Convenios con instituciones públicas y privadas.	<b>Importante</b>
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	<b>Importante</b>
<b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	<b>Importante</b>
<b>D3.</b> Tiempo del personal compartido con otras actividades.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.	<b>Importante</b>
<b>O2.</b> Búsqueda de convenios con otras	

<p>instituciones.</p> <p><b>O3.</b> Acceso a créditos proporcionados por el gobierno.</p> <p><b>O4.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores.</p> <p><b>O5.</b> Instituciones interesadas en la experiencia de la incubadora y transferencia de modelo.</p>	
	<b>Importante</b>
<b>AMENAZAS</b>	
<p><b>A1.</b> Política macroeconómica del país.</p>	<b>Importante</b>
<p><b>A2.</b> Falta de herramientas de apoyo al emprendedor a nivel público y privado.</p>	<b>Importante</b>
<p><b>A3.</b> Deficiente clima de negocios de Loja y Ecuador</p>	<b>Importante</b>
<p><b>A4.</b> Falta de espíritu emprendedor en la comunidad</p>	<b>Importante</b>

**AREA DE CAPACITACION**

<b>FORTALEZAS</b>	
<p><b>F1.</b> Área de Capacitación cuenta con alto grado de aceptación en la ciudadanía en las con empresas y emprendedores.</p> <p><b>F2.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad local y regional.</p> <p><b>F3.</b> Servicios adicionales de capacitación.</p> <p><b>F4.</b> Cinco años de experiencia en el mercado de Loja.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<b>DEBILIDADES</b>	
<p><b>D1.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D2.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D4.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios.</p> <p><b>D.5.</b> Falta de personal de apoyo.</p>	<p><b>Importante</b></p> <p><b>Importante</b></p> <p><b>Importante</b></p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<p><b>O1.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.</p>	

<p><b>O2.</b> Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local y regional.</p>	
<p><b>O5.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores locales y regionales.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	
<p><b>A1.</b> Limitación de los recursos de las empresas y emprendedores para capacitación.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A2.</b> Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A3.</b> Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada.</p>	

**AREA DE DESARROLLO RURAL**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Conocimiento de las zonas rurales.	
<b>F2.</b> Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas.	<b>Importante</b>
<b>F3.</b> Genera confianza en las comunidades con las que se trabaja.	
<b>F4.</b> Convenios con instituciones públicas y extranjeras MIES Zamora, MIPRO y DED.	<b>Importante</b>
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Espacio físico reducido.	
<b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	<b>Importante</b>
<b>D3.</b> Falta de personal de apoyo.	
<b>D4.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.	
<b>D5.</b> Falta de programas de capacitación.	<b>Importante</b>
<b>D6.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios que presta.	<b>Importante</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1.</b> Respaldo de la UTPL.	
<b>O2.</b> Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.	

<p><b>O3.</b> Acogida de proyectos de carácter socioeconómico de las comunidades indígenas.</p>	
<p><b>O4.</b> Existencia de zonas potenciales de la región donde crear empresa.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	
<p><b>A1.</b> Existencia de instituciones locales y fundaciones que se enfocan a las áreas rurales.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A2.</b> Desorganización y falta de coordinación en las zonas rurales.</p>	
<p><b>A3.</b> Conflictos internos en las comunidades.</p>	
<p><b>A4.</b> Reformas legales dentro de las comunidades y asociaciones de las zonas urbanas y rurales de la región.</p>	
<p><b>A5.</b> Falta de interés de los inversionistas.</p>	

## AREA DE DESARROLLO ECONOMICO

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Metodología para capacitaciones ya definida para las zonas involucradas.	
<b>F2.</b> Apoyo de las comunidades de la zonas.	
<b>F3.</b> Apoyo de los centros de investigación de la UTPL.	<b>Importante</b>
<b>F4.</b> Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.	<b>Importante</b>
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Falta de conocimiento de algunos de los proyectos en realización.	<b>Importante</b>
<b>D2.</b> Falta de personal de apoyo, en temas de proyectos.	
<b>D3.</b> Difícil acceso a las comunidades así como falta de medios de comunicación.	<b>Importante</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1.</b> Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.	
<b>O2.</b> Presencia de varias comunidades en los sectores de influencia de la región.	
<b>O3.</b> Generación de proyectos desde los CITTES de la UTPL orientados a las zonas involucradas.	<b>Importante</b>

<p><b>O4.</b> Existencia de proyectos que son aplicables a los intereses del área.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	
<p><b>A1.</b> Cambio de autoridades en los ministerios con los que apoyan a los proyectos.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A2.</b> Disolución de las comunidades.</p>	
<p><b>A3.</b> Los centros de investigación de la UTPL no generen proyectos aplicables al área.</p>	<p><b>Importante</b></p>

**VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Personal académicamente capacitado y experiencia.	
<b>F2.</b> Costo de los trámites bajo.	<b>Importante</b>
<b>F3.</b> Posicionamiento en el mercado de Loja.	
<b>F4.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.	
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Deficiencia publicitaria y de promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	<b>Importante</b>
<b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.	<b>Importante</b>
<b>D3.</b> Disminución de la oferta de servicio.	
<b>D4.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1.</b> Mantiene contactos y relaciones con entidades públicas para agilizar el proceso de tramitología.	<b>Importante</b>
<b>O2.</b> Ampliar los servicios a los clientes que hacen uso de nuestros servicios.	

<p><b>O3.</b> Formalización de nuevas empresas en actividades comerciales.</p>	
<p><b>O4.</b> Aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos servicios.</p>	
<p><b>AMENAZAS</b></p>	
<p><b>A1.</b> Competencia local, como profesionales (abogados) individuales que prestan el mismo servicio de VUE.</p>	
<p><b>A2.</b> Limitación en los recursos de las empresas y emprendedores para hacer uso de los servicios.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A3.</b> Políticas del gobierno que no estén enfocadas al apoyo y creación de nuevas empresas</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A4.</b> Constante crecimiento de la tecnología que facilita a los clientes la utilización del internet para el servicio de tramitología.</p>	<p><b>Importante</b></p>
<p><b>A5.</b> Surgimiento de la necesidad de un nuevo servicio por parte de los clientes.</p>	<p><b>Importante</b></p>

**BOLSA DE EMPLEO**

<b>FORTALEZAS</b>	
<p><b>F1.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que les da mejor cercanía a los clientes.</p>	
<p><b>F2.</b> Contar con una base de datos de aspirantes amplia.</p>	
<p><b>F3</b> Correcta clasificación y selección de los aspirantes.</p>	
<b>DEBILIDADES</b>	
<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p>	<b>Importante</b>
<p><b>D2.</b> Inexistencia de un responsable para el cargo en esta área.</p>	<b>Importante</b>
<p><b>D3.</b> Des actualización de las hojas de vida de los aspirantes</p>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<p><b>O1.</b> Expandir los servicios a toda la provincia de Loja y a nivel nacional.</p>	
<p><b>O2.</b> Firmar convenios con entidades públicas y privadas para la colocación de personal.</p>	
<p><b>O3.</b> Contar con profesionales de la UTPL como aspirantes a ocupar un lugar de trabajo en las empresas públicas y privadas.</p>	

AMENAZAS	
<p><b>A1.</b> Competencia local existente en la Cámara de Comercio de Loja.</p>	
<p><b>A2.</b> Incremento de los índices de desempleo.</p>	<b>Importante</b>
<p><b>A3.</b> Desconfianza y desinterés de las personas hacia las bolsas de empleo como medio para conseguir u trabajo.</p>	
<p><b>A4.</b> Escasa mano de obra calificada.</p>	<b>Importante</b>

**REDCO**

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1.</b> Aprovechamiento de las nuevas tecnologías como el internet.	
<b>F2.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad.	
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.	<b>Importante</b>
<b>D2.</b> Inexistencia de un responsable en el puesto de RECO.	<b>Importante</b>
<b>D3.</b> No cuenta con las herramientas de trabajo necesarias y actualizadas	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1.</b> Respaldo de la CORPEI, UTPL, ADE.	<b>Importante</b>
<b>O2.</b> Capacitación y motivación a los productores locales y regionales en temas de exportación.	
<b>O3.</b> Firma de convenios con entidades que tengan relaciones con la ADE-UTPL.	
<b>O4.</b> Aprovechar los convenios internacionales de comercio exterior que tiene el Ecuador para buscar mercado a los productores de la región.	<b>Importante</b>

AMENAZAS		
<b>A1.</b> Crisis de la economía mundial que influye en temas de exportación.	<b>Importante</b>	
<b>A2.</b> Existencia de un número reducido de productores regionales dedicados a la exportación.		
<b>A3.</b> Falta de apoyo del gobierno a los productores de la región.		

**ANEXO 5**

**MATRIZ FODA EN BASE A LA  
EVALUACION POR CADA AREA DE LA  
AGENCIA**

## SERVICIOS EMPRESARIALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Compromiso del equipo de trabajo.</p> <p><b>F2.</b> Reconocimiento, ejecución y seguimiento de proyectos.</p> <p><b>F3.</b> Cumplimiento con los tiempos y plazos.</p>	<p><b>D1.</b> No hay una capacitación especializada al personal.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de personal de apoyo.</p> <p><b>D3.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p> <p><b>D4.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D5.</b> No posee una base de datos con información clara y precisa de los trabajos ejecutados en el momento oportuno.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Clima favorable para crear empresa en la región.</p> <p><b>O2.</b> MIPYMES con escasa asesoría empresarial.</p> <p><b>O3.</b> Políticas del gobierno enfocado al crecimiento y desarrollo de MIPYMES.</p> <p><b>O4.</b> Existencia de programas gubernamentales, respaldados por los respectivos ministerios para la región sur.</p>	<p><b>A1.</b> Falta de recursos de las MIPYMES y emprendedores para la asesoría y consultoría.</p> <p><b>A2.</b> Competencia local y profesionales individuales que realizan el mismo servicio.</p> <p><b>A3.</b> Política macroeconómica del país y factores exógenos.</p>

## INCUBADORA DE EMPRESAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Personal académicamente capacitado.</p> <p><b>F2.</b> Reconocimiento en la creación e implementación de nuevas empresas, a nivel local y nacional.</p> <p><b>F3.</b> Convenios con instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>F4.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad y emprendedores.</p> <p><b>F6.</b> Seis años de experiencia en el mercado de Loja.</p>	<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Tiempo del personal compartido con otras actividades.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Instituciones interesadas en la experiencia de la incubadora y transferencia de modelo.</p> <p><b>O2.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.</p> <p><b>O3.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores.</p> <p><b>O4.</b> Acceso a créditos proporcionados por el gobierno.</p> <p><b>O5.</b> Búsqueda de convenios con otras instituciones.</p>	<p><b>A1.</b> Política macroeconómica del país.</p> <p><b>A2.</b> Deficiente clima de negocios de Loja y Ecuador.</p> <p><b>A3.</b> Falta de herramientas de apoyo al emprendedor a nivel público y privado.</p> <p><b>A4.</b> Falta de espíritu emprendedor en la comunidad.</p>

**AREA DE CAPACITACION**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Servicios adicionales de capacitación.</p> <p><b>F2.</b> Área de Capacitación cuenta con alto grado de aceptación en la ciudadanía en empresas y emprendedores.</p> <p><b>F3.</b> Tiene un alto grado de contacto con la comunidad local y regional.</p> <p><b>F4.</b> Cinco años de experiencia en el mercado de Loja.</p>	<p><b>D1.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios.</p> <p><b>D4.</b> Falta de personal de apoyo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Muy buena aceptación de la ciudadanía lojana.</p> <p><b>O2.</b> Búsqueda de convenios con otras instituciones en temas de capacitación a nivel local y regional.</p> <p><b>O3.</b> Apoyo empresarial a nuevos emprendedores locales y regionales.</p>	<p><b>A1.</b> Falta de herramientas y personal de apoyo de las entidades públicas y privadas en temas de capacitación en las zonas involucradas.</p> <p><b>A2.</b> Limitación de los recursos de las empresas y emprendedores para capacitación.</p> <p><b>A3.</b> Uso de las tecnologías existentes para capacitaciones a bajo costo y a mayores distancias con capacitaciones más especializada.</p>

**AREA DE DESARROLLO TERRITORIAL**

**AREA DE DESARROLLO RURAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Convenios con instituciones públicas y extranjeras MIES Zamora, MIPRO y DED.</p> <p><b>F2.</b> Buenas relaciones con instituciones públicas y privadas.</p> <p><b>F3.</b> Conocimiento de las zonas rurales.</p> <p><b>F4.</b> Genera confianza en las comunidades con las que se trabaja.</p>	<p><b>D1.</b> Espacio físico reducido.</p> <p><b>D2.</b> Falta de personal de apoyo.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de una política de precios por los servicios que presta.</p> <p><b>D4.</b> Falta de programas de capacitación.</p> <p><b>D5.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Apoyo de instituciones públicas y privadas del país y del exterior para temas de financiamiento.</p> <p><b>O2.</b> Acogida de proyectos de carácter socioeconómico de las comunidades indígenas.</p> <p><b>O3.</b> Respaldo de la UTPL.</p> <p><b>O4.</b> Existencia de zonas potenciales de la región donde crear empresa.</p>	<p><b>A1.</b> Existencia de instituciones locales y fundaciones que se enfocan a las áreas rurales.</p> <p><b>A2.</b> Reformas legales dentro de las comunidades y asociaciones de las zonas urbanas y rurales de la región.</p> <p><b>A3.</b> Conflictos internos en las comunidades.</p> <p><b>A4.</b> Desorganización y falta de coordinación en las zonas rurales.</p> <p><b>A5.</b> Falta de interés de los inversionistas.</p>

**AREA DE DESARROLLO ECONOMICO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Metodología para capacitaciones ya definida para las zonas involucradas.</p> <p><b>F2.</b> Apoyo de las comunidades de la zonas.</p> <p><b>F3.</b> Apoyo de los centros de investigación de la UTPL.</p> <p><b>F4.</b> Contar con sistemas informáticos y tecnológicos necesarios.</p>	<p><b>D1.</b> Falta de conocimiento de algunos de los proyectos en realización.</p> <p><b>D2.</b> Falta de personal de apoyo, en temas de proyectos.</p> <p><b>D3.</b> Difícil acceso a las comunidades así como falta de medios de comunicación.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Generación de proyectos desde los CITTES de la UTPL orientados a las zonas involucradas.</p> <p><b>O2.</b> Existencia de proyectos que son aplicables a los intereses del área.</p> <p><b>O3.</b> Presencia de varias comunidades en los sectores de influencia de la región.</p> <p><b>O4.</b> Existencia de proyectos que están en marcha por parte de los ministerios.</p>	<p><b>A1.</b> Cambio de autoridades en los ministerios con los que apoyan a los proyectos.</p> <p><b>A2.</b> Los centros de investigación de la UTPL no generen proyectos aplicables al área.</p> <p><b>A3.</b> Disolución de las comunidades.</p>

**SERVICIO DE TRAMITOLOGIA**  
**VENTANILLA UNICA EMPRESARIAL**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Costo de los trámites bajo.</p> <p><b>F2.</b> Personal académicamente capacitado y experiencia.</p> <p><b>F3.</b> Posicionamiento en el mercado de Loja.</p> <p><b>F4.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que le permite tener una mayor cercanía con los clientes.</p>	<p><b>D1.</b> Deficiencia publicitaria y de promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D2.</b> Ausencia de un plan operativo anual y de un presupuesto.</p> <p><b>D3.</b> Disminución de la oferta de servicio.</p> <p><b>D4.</b> Herramientas de trabajo desactualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Mantiene contactos y relaciones con entidades públicas para agilizar el proceso de tramitología.</p> <p><b>O2.</b> Ampliar los servicios a los clientes que hacen uso de nuestros servicios.</p> <p><b>O3.</b> Formalización de nuevas empresas en actividades comerciales.</p> <p><b>O4.</b> Aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer nuevos servicios.</p>	<p><b>A1.</b> Competencia local, como profesionales (abogados) individuales que prestan el mismo servicio de VUE.</p> <p><b>A2.</b> Limitación en los recursos de las empresas y emprendedores para hacer uso de los servicios.</p> <p><b>A3.</b> Políticas del gobierno que no estén enfocadas al apoyo y creación de nuevas empresas</p> <p><b>A4.</b> Constante crecimiento de la tecnología que facilita a los clientes la utilización del internet para el servicio de tramitología.</p> <p><b>A5.</b> Surgimiento de la necesidad de un nuevo servicio por parte de los clientes.</p>

**AREA DE SERVICIOS ADICIONALES**

**BOLSA DE EMPLEO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Contar con una base de datos de aspirantes amplia.</p> <p><b>F2.</b> Correcta clasificación y selección de los aspirantes.</p> <p><b>F3.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad que les da mejor cercanía a los clientes.</p>	<p><b>D1.</b> Inexistencia de un responsable para el cargo en esta área.</p> <p><b>D2.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D3.</b> Des actualización de las hojas de vida de los aspirantes.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Firmar convenios con entidades públicas y privadas para la colocación de personal.</p> <p><b>O2.</b> Expandir los servicios a toda la provincia de Loja y a nivel nacional.</p> <p><b>O3.</b> Contar con profesionales de la UTPL como aspirantes a ocupar un lugar de trabajo en las empresas públicas y privadas.</p>	<p><b>A1.</b> Incremento de los índices de desempleo.</p> <p><b>A2.</b> Competencia local existente en la Cámara de Comercio de Loja.</p> <p><b>A3.</b> Escasa mano de obra Calificada.</p> <p><b>A4.</b> Desconfianza y desinterés de las personas hacia las bolsas de empleo como medio para conseguir u trabajo.</p>

**REDCO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Aprovechamiento de las nuevas tecnologías como el internet.</p> <p><b>F2.</b> Muy buena ubicación en el centro de la ciudad.</p>	<p><b>D1.</b> Inexistencia de un responsable en el puesto de RECO.</p> <p><b>D2.</b> Inadecuada promoción de los servicios, a nivel local, provincial y nacional.</p> <p><b>D3.</b> No cuenta con las herramientas de trabajo necesarias y actualizadas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Firma de convenios con entidades que tengan relaciones con la ADE-UTPL.</p> <p><b>O2.</b> Aprovechar los convenios internacionales de comercio exterior que tiene el Ecuador para buscar mercado a los productores de la región.</p> <p><b>O3.</b> Capacitación y motivación a los productores locales y regionales en temas de exportación.</p> <p>Respaldo de la CORPEI, UTPL, ADE.</p>	<p><b>A1.</b> Crisis de la economía mundial que influye en temas de exportación.</p> <p><b>A2.</b> Existencia de un número reducido de productores regionales dedicados a la exportación.</p> <p><b>A3.</b> Falta de apoyo del gobierno a los productores de la región.</p>



*PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*

