



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de

Administración de Empresas

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE
CUENCA EN EL MARCO DE LA NUEVA
REALIDAD (COVID-19)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO EN LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Autores:

**MULET PROENZA YAMELIS; COELLAR LEÓN MARÍA
CRISTINA**

Director:

MGTR. BERSOSA WEBSTER JUANITA DOLORES

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi madre, por haber sido el pilar más importante a lo largo de mi carrera universitaria, quien me enseñó que con esfuerzo y perseverancia puedo lograr cada una de mis metas, siendo un apoyo esencial y primordial en cada momento de mi vida. Gracias por tu paciencia, sacrificio, dedicación, confianza, apoyo, encaminarme siempre a cumplir mis sueños, pero, sobre todo, a ser una mejor persona cada día, eres mi ejemplo a seguir.

Mi padre, por creer en mí siempre y a pesar de la distancia darme las fuerzas para cumplir mis objetivos, a enseñarme a no rendirme y que cada sacrificio y esfuerzo tiene su recompensa. Gracias por tu confianza y permitirme trazar mi futuro, por inculcarme buenos valores y principios, mismos me han impulsado a ser la persona que soy en la actualidad.

A mi madrastra por estar para mí siempre, por ser mi segunda madre y por todos los valores y consejos de vida que me enseñaste a lo largo de la misma, gracias por querer siempre lo mejor para mí y representar amor incondicional.

A mi hermano, el motor de mi vida, tu que demuestras cada día el significado de valentía, persistencia y constancia, me has enseñado que con temple y actitud todo es posible.

Yamelis

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, porque ha sido el pilar fundamental para llegar al final de esta etapa llenándome de salud y siendo fortaleza en todos mis momentos de debilidad.

A mis padres y hermanos por nunca dejarme sola y a pesar de la distancia ser mi apoyo incondicional y por darme esta oportunidad de prepararme profesionalmente para la vida. De manera especial a mi madre, quien ha sido demasiado importante en este proceso porque siempre estuvo presente con una sonrisa y una palabra de aliento recordándome que todo esfuerzo tiene una recompensa.

A mi novio Juan Daniel, por estar siempre a mi lado apoyándome y brindándome sus consejos, los cuales me enseñaron que con esfuerzo y dedicación siempre podía lograr cada una de mis metas planteadas, gracias por seguir este camino conmigo.

A mis amigas, porque siempre me motivaron a salir adelante a pesar de los malos momentos.

Gracias a todos ustedes por hacerme la persona de hoy, esta meta cumplida es nuestra.

María Cristina

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	II
ÍNDICE.....	III
Índice de Tablas.....	V
Índice de Figuras	VI
Indice de Anexos	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN:.....	IX
ABSTRACT:	IX
CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Historia y evolución de la planificación estratégica.....	1
1.2 Planificación aplicada a entidades sin fines de lucro	3
1.3 Las organizaciones no lucrativas en la sociedad actual	6
1.4 Planificación desde la perspectiva del valor compartido	7
CAPÍTULO II.....	12
2. Evaluación de la implementación del Plan Estratégico de la Cámara Industrias.....	12
2.1 Plan Estratégico Cámara de Industrias 2016-2021.....	12
2.2 Análisis de Estrategias Implementadas	14
2.3 Análisis del cumplimiento de los objetivos del PE 2016-2021.....	17
3. Análisis de cambios implementados debido a la situación de la pandemia.....	20
4. Identificación de problemas al momento de la implementación del Plan Estratégico.....	22
CAPÍTULO III	24
3. Plan Estratégico con Enfoque de Valor Compartido.....	24
3.1 Análisis de la misión y visión	24
3.1.1 Conceptos de misión.....	24
3.1.2 Misión CIPEM.....	25
3.1.3. Conceptos de visión.....	25
3.1.4 Visión CIPEM	26
3.2 Análisis del entorno interno	26
3.2.1 Coordinación Empresarial.....	28
3.2.2. Coordinación comercial.....	29
3.2.3 Coordinación comunicación.....	29

3.2.4 Coordinación Jurídica	30
3.3 Análisis Financiero	30
3.4 Análisis de Talento Humano.....	31
3.5 Análisis del entorno externo, considerando la situación de la pandemia y post pandemia ..	32
3.5.1 Entorno político.....	32
3.5.2 Entorno económica y social	33
3.5.3 Situación tecnológica	34
3.5.4. Entorno Ecológico.....	35
3.5.5 Situación legal y regulatoria.....	35
3.5.6 Entorno competitivo	36
3.6 Etapa 1	36
3.6.1 Matriz de Entorno de Factores Externos, EFE	37
3.6.2. Matriz de Entorno de Factores Internos, EFI	39
3.6.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	41
3.7 Etapa 2.....	42
3.7.1 Matriz Interna y Externa	42
3.7.2 Análisis FODA.....	44
3.7.3 FODA cruzado	46
3.7.3 Matriz Boston Consulting Group.....	48
3.7.4 Componentes de la Matriz BCG	49
3.8 Etapa 3.....	51
3.8.1 Cuadro de mando (Balance Scorecard)	51
3.8.2 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	53
CAPITULO IV	58
4.1 CONCLUSIONES	58
4.2 RECOMENDACIONES.....	59
5. Referencias	60
6. ANEXOS.....	65

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Resumen de análisis de estrategias implementadas</i>	19
Tabla 2 <i>Matriz de Entorno de Factores Externos (EFE) CIPEM</i>	38
Tabla 3 <i>Matriz de Entorno de Factores Internos (EFI)</i>	40
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Competitivo CIPEM</i>	42
Tabla 5 <i>Análisis FODA</i>	45
Tabla 6 <i>Análisis FODA Cruzado</i>	47
Tabla 7 <i>Cuadro de mando Balance ScoreCard</i>	52
Tabla 8 <i>Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica</i>	54

Índice de Figuras

Figura 1. Puntaje total ponderado de EFI.....	43
Figura 2. Matriz Interna y Externa CIPEM.....	44
Figura 3. Matriz Boston Consulting Group.....	49
Figura 4. Matriz Boston Consulting Group.....	50
Figura 5. Matriz Boston Consulting Group.....	51

Indice de Anexos

1.	Modelo de Hoja de Registro de Talleres	65
2.	Constancia Entrevistas de Departamentos 06-12-21	65
3.	COORDINACIÓN COMERCIAL – XIMENA ESPINOZA	67
4.	COORDINACIÓN DE TESORERIA – GUSTAVO LEÓN	68
5.	COORDINACIÓN COMUNICACIÓN – PAULA MARTÍNEZ.....	68
6.	COORDINACIÓN JURÍDICA – MARCELO CHICO	70
7.	3. Entrevista Gerente Andrés Robalino 03/12/2021	73
8.	Presentación Power Point de Entrevista Eco. Andrés Robalino.....	75
9.	Presentación Power Point de Análisis FODA, Matriz EFI y Matriz EFE.....	84
10.	Presentacion Power Point Entrevistas Departamentos CIPEM.....	89
11.	Análisis FODA Cruzado, levantamiento de información.....	91
12.	Fotografías Presentaciones y Análisis personal CIPEM	93
13.	Presentación Power Point de Planeación Estratégica con personal de CIPEM.....	99
14.	Cuadro de Taller No. 2 Departamentos CIPEM	106

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial a la Universidad del Azuay y a cada uno de los profesores de la facultad de Ciencias de la Administración, que durante toda esta carrera universitaria nos brindaron todos sus conocimientos y apoyo incondicional.

A la Magister Juanita Bersosa Webster nuestra tutora quien ha sido un pilar fundamental para culminar este proyecto de graduación, gracias por toda la paciencia y el apoyo en esta etapa, porque nunca nos dejó solas y siempre nos supo guiar de la mejor manera, nos enseñó que por más difícil que sea el camino nunca tenemos que rendirnos.

También queremos agradecer a la Cámara de Industrias, Producción y Empleo de la ciudad de Cuenca, por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

María Cristina Coellar y Yamelis Mulet

RESUMEN:

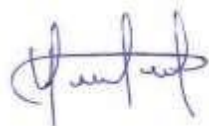
La Planificación Estratégica es una herramienta de gran relevancia y notoriedad, pues faculta a las organizaciones o empresas a contar con información e indicadores para una efectiva toma de decisiones y maximizar su bienestar. Es así que, para su formulación, la misión, visión, así como los objetivos constituyen el punto de partida pues expresan la razón de ser de organización. En este trabajo, se presenta un proyecto de actualización a la Planificación Estratégica que mantiene la Cámara de Industrias, Producción y Empleo de la ciudad de Cuenca, organización sin fines de lucro, cuyo aporte a la sociedad es de gran importancia; es así que, mediante la implementación de diferentes herramientas se expone diversos elementos de valor, en miras de exhortar hacia un dinamismo y perfeccionamiento de los objetivos y políticas que se presentan en la CIPEM al incorporar el valor compartido en el enfoque institucional desde su vocación al servicio y desarrollo económico de la sociedad. Además, se diseñaron estrategias que responden al proceso de auditoría interna y externa para asegurar una efectiva consecución de la visión, misión y objetivos instituciones desde la perspectiva del valor compartido.

Palabras clave: Organizaciones sin fines de lucro, planificación estratégica, valor compartido.

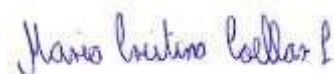
ABSTRACT:

The Strategic Planning it's a tool of great relevance and notoriety, because it empowers organizations and enterprises to count with information and indicators that can be effective in decision making and maximize its wellness. Therefore, for its formulation, the mission, vision, and also the objectives constitute the starting point to express the reason of the organization being. In this work, we present a project of actualization of the Strategic Planning that the Chamber of Industries, Production and Employment of the city of Cuenca maintains, a nonprofit organization, which contribution to the society has a great importance; therefore, through the application of different tools, diverse value elements are exposed, in order to exhort dynamism and refinement to the objectives and policies that are included by the CIPEM, by incorporating shared value in the institutional view, related to its service vocation and economic development to the society. Also, strategies were designed that can answer through the process of internal and external audit to assure an consecutive effective view of the vision, mission, and institutional objectives through a shared value perspective.

Keywords: Nonprofit Organizations, Strategic Planning, Shared Value.



.....-
Firma estudiante 1
Yamelis Mulet Proenza
Ua078978
0995225486
ymulet@es.uazuay.edu.ec



.....-
Firma estudiante 2
María Cristina Coellar León
Ua083483
0967906772
macristinacl7@es.uazuay.edu.ec



.....
Firma del director del trabajo

Juanita Dolores



.....
Firma Unidad de Idiomas

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1 Historia y evolución de la planificación estratégica.

La historia y la evolución del concepto de planificación estratégica, nace a mediados de la década de 1950, en la que se introdujo por primera vez en distintas empresas comerciales, entre las cuales las de mayor importancia fueron las que lograron desarrollar un sistema de planeación a largo plazo, lo que actualmente se conoce como planificación estratégica (Ortiz, 2017). Desde entonces, la planificación estratégica se ha ido perfeccionando, hasta el punto de que las principales organizaciones del mundo utilizan hoy en día y de alguna forma esta herramienta.

La planificación centra su atención en la preocupación por generar un cambio en las organizaciones y en los negocios en general. Al ser una herramienta que trabaja para la gestión de procesos y organización de las necesidades, requerimientos, debilidades y fortalezas de una organización con miras a lograr una gran variedad de propósitos. En definitiva, la planificación se preocupa por el control sobre el futuro, es decir ayuda a prevenir posibles fracasos en las organizaciones ya que analiza cada punto para mejorar y tener bajo control la situación que está afectando a la organización (Díaz, 2017).

Hace más de treinta años se realizan procesos de planificación donde la misma cumple la función de facilitar los objetivos que tiene una empresa en sus diferentes áreas disminuyendo el riesgo de fracasos en estas. Mediante la planificación se pueden crear estrategias para el éxito de una organización a futuro, siendo el tronco principal para la correcta ejecución de planes que coadyuven al funcionamiento de una organización o empresa en general, mediante la implementación de diferentes métodos que existen para planificar determinadas acciones, por medio de las cuales se eligen las fortalezas que tiene el equipo de trabajo y por ende las debilidades, lo que conlleva el que se pueda tomar acciones sobre ellas (Cabrera, 2021).

El concepto de planificación se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, adecuándose a las necesidades que se presentan dentro del mundo de los negocios y de las organizaciones; anteriormente las organizaciones eran creadas con una finalidad netamente comercial o enfocada hacia los negocios, sin dar mayor importancia a la estructura interna de la misma, ni a su funcionamiento, sino direccionado a la rentabilidad directa de cada negocio; con el tiempo, se evidencia la necesidad de que se definan

objetivos de la empresa, con lo que se da las primeras aristas del concepto de planificación; como un segundo escenario, vinculado a un compromiso de las empresas de mejorar, se incluye la prioridad de elaborar lo que actualmente se reconoce como visión y misión de la misma, definiciones que se encuentran íntimamente relacionadas con los objetivos; y finalmente, se habla de un nuevo escenario, en el que se expone la necesidad de que cada empresa u organización, realice una introyección y conozca sus puntos positivos y negativos; es en este momento que se comienza a hablar de que debe existir planes de acción, y se constituye el concepto de planificación y su tipología (Schwartz y Vásquez, 1995).

Según Murdick (1994) la planificación “consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo, y como deberá hacerse” (s.p.). Por lo que sirve como un puente, tomando en cuenta el punto inicial donde se encuentra y a donde quiere llegar de acuerdo a lo objetivos trazados para la organización. Bajo este concepto, se considera que la planificación se basa en dos propósitos, el uno es de proteger, el que consiste en optar por decisiones que disminuyan el riesgo que llegare a presentarse para la organización en la toma de sus decisiones, disminuyendo a su vez la incertidumbre que siempre se encuentra latente en el mundo de los negocios, por ser un mundo en el que existen constantes fluctuaciones; y, de esta forma, marcando a su vez los parámetros para la toma de decisiones en la que las consecuencias de las acciones que se tomen sean productivas y positivas para la organización; y por otro lado, el propósito de afirmar, en el que se busca elevar el éxito organizacional. (Barriga, 2009).

Es así que, la planificación se la concibe como una serie de herramientas que se utilizan en una organización para la toma de decisiones, enfocadas en la misión y visión de la empresa, y de esta forma, maximizar el bienestar de la organización, lo que conlleva algunos procesos generalmente determinados como procesos de transformación, pero también se puede hablar de procesos de desarrollo, de proyección, y aplicados a cumplimientos de metas. (Monti, 2020).

A parte de los propósitos en los que se puede basar la planificación, también se tiene diferentes tipos de planificación, los que según Salazar y Romero (2006), se apegan directamente al enfoque que los gerentes de una organización usan, con la finalidad de establecer los objetivos y determinar los procedimientos en los que se pueden apoyar para cumplir con los requerimientos y necesidades de la organización, direccionado a factores de estabilidad y sostenibilidad; principalmente se reconocen dos tipos de planificación,

la estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica es usada por los gerentes para satisfacer necesidades generales de una organización a mediano y largo plazo y de esta manera alcanzar sus metas y objetivos, como se ha venido detallando, al ser este tipo de planificación la más utilizada dentro de las organizaciones, es mediante este tipo que se pueden fijar cuales serían las prioridades, las necesidades y las fortalezas de la organización; mientras que, en la planificación operativa se presentan planes estratégicos que se pueden aplicar diariamente en una empresa, por lo que se puede presumir que este tipo de planificación busca soluciones y respuestas mediatas, que ayuden a la resolución de eventualidades de una organización en ese momento, lo que podría decirse el manejo planificado del día a día de una organización.

La planificación se correlaciona con el control, ya que mediante la misma se facilitan los indicadores de control necesarios para el correcto funcionamiento y desempeño de una empresa u organización; en caso de que ésta no esté funcionando correctamente o los objetivos principales se vean afectados, podrá dar la opción de que puedan optarse por tomar las acciones correctivas pertinentes mediante el uso de las herramientas que la planificación proporciona. Sin embargo, para una correcta planificación es necesario plantearse objetivos claros y concisos, tomando en cuenta la misión y visión que tiene la empresa, si no tiene su visión correctamente planteada, se dificulta realizar la planificación ya que de esta depende la definición de los objetivos y en conjunto con esto, las estrategias. No se trata únicamente de tomar en cuenta las decisiones que puede tener la empresa en un futuro, sino decidir en el momento adecuado para que así no afecte en un futuro a la organización.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones han reconocido la importancia de la planificación estratégica, para su bienestar y desarrollo a largo plazo. Se ha podido demostrar que, si los gerentes definen efectivamente la misión y visión de su organización, estarán mejor capacitados para brindar orientación y dirección a sus actividades. Gracias a esto las organizaciones pueden funcionar de una manera eficiente y responder mejor a las circunstancias cambiantes.

1.2 Planificación aplicada a entidades sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro pertenecen al tercer sector o lo que también se conoce como sector social, ya que, cumplen un importante rol en la sociedad, generando una gran cantidad de empleos en diferentes países de forma individual, como

también a nivel internacional; estas entidades asisten a diversas índoles, desde un contexto humanitario hasta aquellas que se dedican directamente en la generación de ingresos; estas organizaciones como cualquier otra, sea de la índole que sea, para su correcto funcionamiento deben mantener un panorama muy claro de su visión y misión, para poder elaborar correctamente sus objetivos y ejecutarlos mediante diferentes estrategias y una planeación estratégica correctamente elaborada (Maglieri, 1998).

Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro son organismos que no tienen como objetivo principal generar beneficio económico para sus socios, sino que más bien, buscan el cumplir con un objetivo social, que puede estar enfocado al arte o en general a la búsqueda de bienestar de la comunidad en la que se maneje la organización; como punto importante en estas entidades es que no deben generar utilidades en grandes cantidades como tampoco pérdidas y en caso de tener ingresos se debe repartir entre los socios de esta, toda vez que se haya cumplido con el objetivo principal de la organización.

Hoy en día, cualquier organización, ya sea la que busca generar beneficio económico o la que busca beneficio social, buscan el crear valor y aportes para la sociedad, ya que los cambios de tendencia en el mundo empresarial y de negocios ha guiado la atención a que sean las organizaciones las que velen por los derechos y bienestar de sus consumidores; este enfoque humanista se acoge a los cambios de visión que se han dado en el mundo, cambiándose la idea de la producción desmedida de capital a ciertos grupos considerados de elite, quienes acaparaban la riqueza; hacia un modelo diferente, en el que el factor humano tiene su importancia y debe ser recompensado, la visión económica actual radica en una distribución de riqueza más equitativa, exhortando a las grandes empresas y organizaciones aportes significativos a la sociedad, sea cual sea la naturaleza de la empresa u organización. (Gómez, 2009).

Con base en este nuevo esquema, apegado a las organizaciones sin fines de lucro, lo que se pretende al aplicar una planificación estratégica es que se brinda la posibilidad de que sus directivos sepan gestionar la capacidad de generación de ingresos que suplan las necesidades de la actualidad, optando por una visión a un futuro con una visión sostenible, tomando en cuenta que, las inversiones estratégicas del hoy serán la creación de valor del mañana.

Las organizaciones al servicio del progreso social, ya sea ambiental, cultural, comunitario, educativo o centrado en las personas, necesitan dotarse de herramientas de gestión que les permitan afrontar los retos que plantea el nuevo entorno. Proporcionarles

esto no tiene nada que ver con su tamaño o economía, pero si se encuentra condicionado con un desarrollo efectivo de planes de acción estratégicos, con proyecciones a un futuro en el que dichas organizaciones puedan sobrellevar y superar los desafíos que se les presente, mediante la implementación de estrategias de manejo de contingencias y eventualidades.

El objetivo principal de las organizaciones sin fines de lucro es el crear productos que incorporen un valor o beneficio para la sociedad, lo que implica cambiar las condiciones de vida de quienes hoy habitan abordando temas que se presentan como preocupaciones, generalmente apegado a los financiamientos de estas entidades, financiamiento que depende en algunos casos, por cuerpos colegiados por medio de donaciones y aportes de sus asociados; y, en otros casos, las organizaciones sin fines de lucro consiguen recursos de financiamiento mediante técnicas de autogestión, derivado de la implementación y aplicación de sus proyectos. Por otro lado, como todo tipo de organización y/o empresa, estas entidades necesitan de una planificación bien detallada para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, la misión y visión, que les permita crear los escenarios necesarios para su crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Las organizaciones no lucrativas a diferencia de las organizaciones públicas y frente a las organizaciones con fines de lucro producen productos o servicios que brindan un rendimiento medible, que influye de forma directa en factores de estabilidad económica y financiera de dichas organizaciones. La gestión estratégica de estas entidades aporta una excelente herramienta para formular y justificar las solicitudes de apoyo financiero que sean necesarias.

La planeación estratégica para entidades sin fines de lucro requiere decidir qué hacer y cómo hacer en respuesta de un entorno dinámico y en constante cambio. Y la diferencia radica en una naturaleza de fuerzas externas e internas que tienen influencia en esta esencia. Existen otros aspectos que se identifican de las empresas sin fines de lucro, y entre estos están los valores y la orientación a la misión y visión, que a pesar de que es una sociedad que está en constante cambio, ha logrado la diferenciación al sector no lucrativo de los gobiernos y del sector privado (Chávez, 2018).

Al igual que con las organizaciones con fines de lucro, la planeación estratégica tiene beneficios parecidos y otros más específicos para las entidades no lucrativas. Autores como (Chávez, 2018) detallan varias razones que indican porque es necesario crear un plan estratégico para el sector no lucrativo, siendo las siguientes:

- Los gerentes tienen la responsabilidad de guiar a las empresas en una dirección que sea favorable, y existe solo una forma para diferenciar los factores favorables que es analizar las fortalezas y debilidades de cada factor.
- El desarrollo es un aspecto de suma importancia, pero complejo en la gestión de una entidad no lucrativa. A medida que incrementa la competencia debido a las donaciones, todas las organizaciones necesitan los plazos de defensa y acusación por cada peso devengado.

Si bien estos factores no distan mucho de la planeación estratégica de entidades con fines de lucro, la gran diferencia radica en la fuente de financiamiento, en las organizaciones públicas y aquellas con fines lucrativos del sector privado mantienen fuentes de financiamiento estático, por un lado las organizaciones del sector público se respaldan en partidas presupuestarias previamente asignadas por los gobiernos de turno; y por otro lado, el financiamiento de las organizaciones lucrativas del sector privado, la que se mantiene generalmente por la propia producción y por la oferta y demanda de sus productos y/o servicios a la sociedad. Esto en contraposición de las entidades sin fines de lucro, en las que los ingresos de la misma pertenecen a factores que podrían llegar a ser considerados como subjetivos, como son: donaciones, la autogestión para la obtención de recursos, y la aportación de sus asociados.

1.3 Las organizaciones no lucrativas en la sociedad actual

Desde hace varios años, las diferentes organizaciones no lucrativas enfrentan un acelerado proceso de cambio que ha sacudido profundamente las bases estructurales, afectando a los patrones de desarrollo económico, social y cultural. Esta sociedad actual, es la de la información o del conocimiento, el surgimiento de esta nueva sociedad propone un nuevo paradigma para concebir e interpretar la realidad. Por supuesto, el hecho de que una misma organización se base cada vez más en el conocimiento, obliga a reflexionar en torno a diferentes cuestionamientos que deben ser considerados, tales como: lo que se tiene, quienes son, qué son, cuan diferentes son y qué valor se aporta a la sociedad actual.

La respuesta a estos cuestionamientos se basa estrictamente a una aplicación acertada de planificación estratégica, ya que para saber qué es lo que una organización tiene, quiere ser, y que lo diferencia de otras, debe conocerse internamente la razón de ser de la misma, a partir del estudio de los objetivos, de la misión por la que la organización fue creada y se encuentra en funcionamiento, y la respuesta a cuál es la visión, esto es la

perspectiva a futuro de la entidad, el análisis a realizar debe basarse en conocer de verdad cada uno de estos elementos. Mediante el análisis de cada uno de estos factores, la organización podrá definir de forma concisa que valor aporta a la sociedad, sea cual sea el campo al que se dedique; esto conlleva que para conocer qué es lo que se puede ofrecer, se debe conocer cuáles son las opciones y cuáles son los elementos con los que se cuenta para cumplir con su cometido.

La aplicación de una planificación estratégica es primordial, siendo la forma más correcta para que una organización pueda funcionar, sea con o sin fines de lucro; la planeación estratégica dará lugar a la posibilidad de que la organización pueda proyectarse hacia delimitar su campo de acción y sus planes; y como el constante cambio de la sociedad y del mundo no determinaría mayor obstáculo para la organización.

Uno de los factores predominantes que contribuyen a este cambio es el progreso tecnológico, especialmente las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información. Debido a los avances en este campo, la mayoría de organizaciones pueden aumentar exponencialmente su potencial de relación, de comunicación y de acción, de igual forma pueden mejorar de manera significativa su modelo de gestión.

Las Tics se han convertido en una herramienta capital para las relaciones sociales y económicas cada vez más globalizadas, éstas contribuyen decisivamente a ello, al igual que ofrecen a la organización social nuevas potencialidades relacionales que van más allá de los límites mentales a los que teníamos una costumbre. El mundo es un nuevo espacio en el que se debe pensar y concientizar nuestro lugar, y por tanto nuestras convivencias, estrategias e incidencias (Cayelles, s.f.).

1.4 Planificación desde la perspectiva del valor compartido

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. (Porter y Kramer, 2011, p.5)

Es decir, este planteamiento propone que las entidades, organizaciones y empresas afrontan retos distintos al lograr que sus estrategias aporten a cambiar la sociedad, por lo tanto, el bienestar de la sociedad va de la mano con el de la empresa.

Existen 3 formas de dar valor compartido (Mutis y Espectador, 2013), la primera es identificando diferentes formas de productos y mercados, en la que el punto principal es la innovación, puesto que a mayor número de productos que se ofrezcan, conlleva el acceso a más mercados, o en su defecto, a una expansión en el mercado que aporta la organización; una segunda manera es actualizando o reajustando la cadena de valor de determinada empresa o producto, lo que se encuentra ligado a que la organización y/o empresa debe mantenerse en constante proceso de transformación referente a la actualización de sus procesos internos, que conllevarían un reajuste a la cadena de valor; y, por último, reforzando las diferentes áreas de la empresa para generar un apoyo en las mismas y crear valor en estas, en conjunto la empresa toma más fuerza y por ende más competitividad con las demás, dando lugar a una organización que al ejercer un valor compartido mantiene niveles altos de sostenibilidad del negocio.

Por otro lado, Riquelme (2021) afirma que “el valor compartido es una estrategia de gestión centrada en la creación de las empresas de un valor empresarial medible mediante la identificación y la solución de los problemas sociales que se cruzan con sus negocios” (p.1) Es decir, el valor compartido debe existir en todas las empresas o entidades; pues aporta muchos beneficios tanto a la organización como a la sociedad, por lo que, una de las maneras de ser competitiva, es concebir un enfoque de valor compartido para generar un impacto social, económico, ambiental que contribuya a mejorar las condiciones de vida de una sociedad, al mismo tiempo que mejore los ingresos y estabilidad de la institución.

Tomando estos conceptos de valor compartido, la planificación estratégica es completamente necesaria, ya que, para lograr un efectivo aporte a la sociedad desde el valor compartido, debe existir una correcta planificación que contribuya a crear planes de desarrollo en las empresas, que estudia a la competencia e incrementa el valor para la sociedad. El valor compartido ha ido evolucionando al pasar de los años, la primera vez que se puso en práctica fue en el año 1995, para ese entonces, las empresas se presentaban ante la sociedad a través de la acción social, donde lo que se presentaba era un servicio o conjunto de servicios que se otorgaban en beneficio de ciertas necesidades sociales, y esto apegado al marco económico de la organización y sus posibles beneficios, y por consecuencia el valor compartido aportado se diferenciaba de aquellas personas externas a la organización.

En el año 2000 ya se lo veía como algo necesario en las organizaciones, así se evitaban críticas y se minimizaban los riesgos en las empresas, por lo que se lograban identificar nuevas oportunidades de negocio tomando en cuenta a la sociedad. En el año 2005 se tenía como objetivo tener departamentos de valor compartido como estrategias corporativas, en las organizaciones y se volvía esenciales en las gestiones empresariales. Al hacer esto, las empresas tenían más oportunidades ya que según su nicho de mercado y su público objetivo se estudiaban, sus principales gustos y preferencias y se tenía mejores resultados en cuanto a las expectativas de las personas (Canyelles, s.f).

En la actualidad, el factor del valor compartido se ha diversificado en varios campos, como acción social, acción medioambiental, entre otros; lo que mejora las relaciones empresariales, la integración laboral de personas con discapacidad, la trazabilidad de los productos que proceden de otros países para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en su fabricación, siempre apostando hacia el avance que mantiene un constante cambio a la sociedad, en temas tecnológicos y el acceso que en la actualidad se mantiene a la información; es así que, el factor del valor compartido en las organización sin fines de lucro se muestra como un desafío para las mismas, lo que conlleva la creación de espacios de aprendizaje y evolución constantes basadas en esta cultura de información y adquisición de conocimientos.

Pese a esto, todavía existen problemas que aún son latentes para la sociedad, como primer punto se tiene que, muchas empresas actualmente no se ven como una ayuda para la sociedad, sino como un problema, un obstáculo que pretende aprovecharse del modelo capitalista que la mayoría de países del mundo mantiene, el cual es una forma de gobierno en donde se priorizan los intereses individuales para crear valor para la sociedad, con esto se reconecta el progreso económico de las organizaciones con el progreso en la sociedad, se han identificado al respecto 5 pasos para generar procesos de valor compartido:

1. Identificar los grupos de interés de las empresas
2. Identificar las necesidades de nuestro grupo de interés, realizando un estudio del entorno anteriormente reconocido.
3. Realizar todo el tiempo mediciones y actualizaciones de la sociedad.
4. Crear planes de desarrollo e innovación, estar conscientes que todo el tiempo existen riesgo donde las empresas tienen que estar conscientes y dispuestas a asumir los riesgos.

5. Crear buenas relaciones con los grupos de interés, el objetivo es llegar al mayor número posible de estos.

(América Economía, 2017)

Como bien se ha delimitado, la planificación estratégica conlleva la determinación de un valor compartido, el que, en el caso de las organizaciones no lucrativas, este valor compartido se muestra como un elemento cuya cuantificación en algunos casos no es posible, la aportación de las organizaciones sin fines de lucro radica en un valor subjetivo, en su razón de ser institucional, que en la mayoría de casos se explicita en su estatuto de creación y que busca generar un aporte a la sociedad, a la posibilidad de contribuir atender las necesidades no satisfechas de la sociedad o del grupo al que dicha organización busque aportar.

Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, en la ciudad de Cuenca, se cuenta con la Cámara de Industrias, Producción y Empleo (CIPEM), gremio empresarial que oferta a la sociedad, como parte de su valor compartido, buscar contribuir a la creación de espacios de desarrollo y competitividad a través de procesos sostenidos de capacitación para las empresas, industrias y personas interesadas en diversos campos, además de la promoción de servicios y productos, con la finalidad de crear canales de comunicación y expansión para las organizaciones desde un punto de vista vanguardista y apegado a los parámetros de actualidad a nivel empresarial y estratégico; exhortando de esta forma cambios en la sociedad, ya que, el avance tecnológico y el manejo de técnicas de planificación son de suma importancia; dentro de CIPEM se brindan espacios de networking, lo que beneficia a la sociedad por la posibilidad de otorgar lugares de trabajo, y, a su vez, es menester considerar que cada uno de los servicios ofertados brindan un valor a la comunidad, a más de estos, está la constante lucha por los derechos constitucionales y legales de todos los ecuatorianos, la que se refleja en el Centro de Mediación y Arbitraje que mantiene la Cámara, en el que se busca la resolución de conflictos de forma alternativa, con la finalidad de que dichos problemas no sean judicializados, y puedan resolverse mediante acuerdos cordiales entre las partes involucradas.

Es por esto y por la necesidad de una aplicación eficaz de una planificación estratégica actualizada, que obedezca a las necesidades de la sociedad actual que, en este proyecto lo que se ha propuesto es la puesta en práctica de una planificación estratégica que se acomode y ajuste directamente a las necesidades que tiene la CIPEM y

principalmente sus socios y beneficiarios; es por lo tanto, que se desarrollarán diferentes estrategias para la consecución de la misión, visión y objetivos definidos por la organización.

CAPÍTULO II

2. Evaluación de la implementación del Plan Estratégico de la Cámara Industrias

2.1 Plan Estratégico Cámara de Industrias 2016-2021

El Plan vigente de la Cámara fue formulado de manera participativa con el apoyo de asesores externos en el año 2016, en el cual se expresa con claridad la misión, visión, las líneas estratégicas y los objetivos internos, al ser desarrollados por esta entidad. Con un enfoque orientado a fortalecer la institución en su estructura orgánico – funcional, por otro lado, a fortalecer los servicios de la Cámara hacia sus afiliados.

Siendo su visión:

Ser una institución con representatividad e independencia política, solidez de principios, enfoque técnico y prestigio de sus dirigentes, voz de los industriales del Austro, escuchada con respeto por gobernantes y sectores políticos, económicos y sociales.

Constituirse en la Cámara líder para las industrias de la provincia de Azuay, con reconocida presencia local, Nacional e internacional y participante activa de las decisiones en materia industrial de país.

Ser un importante centro de apoyo para el desarrollo industrial de la región bajo el soporte de sus servicios especializados con un notable grado de apoyo a la comunidad a través de proyectos de alto impacto que contribuyan a superar la pobreza el desempleo, marginalidad y emigración. (CIPEM, 2021, s.p.)

Por otro lado, su misión es:

Representar fehacientemente los entreses a nivel local, nacional e internacional de las empresas afiliadas, acompañando su desarrollo industrial, promoviendo su interacción dinámica y participativa, referente de información confiable, sustentada y oportuna que oriente opinión, gestionando condiciones favorables al clima de negocios, generando proyectos de desarrollo socioeconómico para la comunidad cuencana y su área de influencia. (CIPEM, 2021, s.p.)

Los objetivos internos definidos fueron:

1. Receptar información sectorial de los afiliados.

2. Aportar con información actualizada y oportuna que permita al afiliado planificar mejor su negocio.
3. Dinamizar la interacción de la KAINC con las empresas afiliadas.
4. Apoyar al mejoramiento de la capacidad técnica de los individuos que trabajan en la actividad industrial.
5. Procurar un clima más activo y participativo en la KAINC.
6. Estructurar un diseño organizativo apropiado para la prestación de los servicios propuestos. (CIPEM;2021, s.p.).

Los objetivos externos definidos fueron:

1. Ser el interlocutor de los intereses del sector industrial.
2. Generar opinión pública, objetiva y técnica.
3. Ofrecer oportunidades de formación permanente.
4. Apoyar a la internacionalización de las empresas del sector industrial.
5. Insertar la labor industrial en la comunidad.
6. Crear alianzas estratégicas internacionales.
7. Consolidar una conciencia productiva respetuosa de la naturaleza y del medio ambiente.
7. Participar activamente en el debate nacional. (CIPEM;2021, s.p.).

Las líneas estratégicas son:

1. Monitorear el desempeño y requerimientos de las industrias afiliadas.
2. Proveer información especializada sectorial.
3. Fortalecer la comunicación personal, virtual y física con los afiliados: staff directivo, administrativo y operativo.
4. Ofrecer oportunidades de capacitación especializada, sistemática y coyuntural dirigido a las empresas afiliadas.
5. Fomentar una participación más activa de los afiliados al interior de la Cámara.
6. Fortalecer la estructura organizacional actual.
7. Representar activa y sólidamente los intereses del gremio.
8. Fortalecer las relaciones comunicacionales con las instituciones públicas, privadas y la comunidad.
9. Promover alianzas estratégicas con organizaciones académicas, técnicas y superiores.

10. Orientar a las empresas de sector sobre las oportunidades en el mercado internacional.
11. Promover proyectos de impacto que beneficien al sector y la comunidad.
12. Establecer proyectos de apoyo interinstitucional con organismos y gremios del exterior.
13. Difundir la conciencia medioambiental en la actividad industrial.
8. Presentar la posición del sector industrial a los actores políticos (personas e instituciones). (CIPEM, 2021, s.p.).

2.2 Análisis de Estrategias Implementadas

Para el análisis de las líneas estratégicas se realizó una entrevista semiestructurada al economista Andrés Robalino, el 12 de abril de 2022, en las oficinas de la Cámara a quién se le consultó sobre el cumplimiento de las estrategias definidas en el Plan Estratégico vigente, a lo cual nos supo indicar lo siguiente:

1. Con respecto a la estrategia: Monitorear el desempeño y requerimientos de las industrias afiliadas.

La meta principal de la CIPEM es responder las necesidades de las empresas, por lo tanto, para saber lo que necesita una organización primero se debe conocer donde se ubica y para eso es el monitoreo, mediante visitas, encuestas, llamadas y eventos se levanta la información necesaria para saber en qué parte necesitan más apoyo.

2. En la estrategia: Proveer información especializada sectorial.

Indicó que la manera correcta de tomar decisiones es teniendo información acertada, por lo que esta información es trasladada a los sectores para una buena toma de decisiones.

3. Con respecto a la estrategia de: Fortalecer la comunicación personal, virtual y física con los afiliados: staff directivo, administrativo y operativo.

Detalla que toda la estrategia comunicacional de la Cámara, ha evolucionado en el manejo de redes, ya que en el pasado la comunicación era únicamente mediante correo o llamadas. Ahora se utilizan algunas redes sociales como WhatsApp business, Facebook, Twitter o Instagram, cualquiera que permita estar cerca del afiliado.

4. Ofrecer oportunidades de capacitación especializada, sistemática y coyuntural dirigido a las empresas afiliadas comentó que cuando se trabaja en una nueva ley, ordenanza o reglamento se genera capacitaciones a las empresas e incluso se levanta recomendaciones y se procede a entregar al Municipio, Prefectura y al Gobierno Nacional.
5. Con respecto a: Fomentar una participación más activa de los afiliados al interior de la Cámara, detalló que el objetivo de una participación más activa es tener un gremio más fortalecido, mientras más empresas estén cercanas a la CIPEM, aumenta el número de empresas afiliadas y crece de fortalezas, por lo tanto, lo más importante en este punto, es tener empresas verdaderamente leales a la Cámara.
6. Con relación a la estrategia de: Fortalecer la estructura organizacional actual. Resaltó que el equipo del gremio tiene que estar completamente capacitado y motivado para que el trabajo sea más eficaz y eficiente, esto es de vital importancia al momento de trabajar con las empresas afiliadas.
7. Representar activa y sólidamente los intereses del gremio, es una estrategia que guarda estrecha relación con el objetivo principal de la Cámara, la esencia de ésta como gremio es la representatividad, si una organización está afiliada a la CIPEM, ésta le tiene que representar en temas laborales, productivos, tributarios y societarios.
8. Con respecto a la estrategia: Fortalecer las relaciones comunicacionales con las instituciones públicas, privadas y la comunidad, nos indicó que la Cámara no solamente está relacionado con sus afiliados sino también con *stake-holders* hacia afuera, con el gobierno, la asamblea, con otras Cámaras, con las universidades y la ciudadanía. Toda esta relación mejora a su vez el trabajo y el servicio a la empresa.
9. En la estrategia de: Promover alianzas estratégicas con organizaciones académicas, técnicas y superiores, es una estrategia que se articula al servicio de formación dual, la CIPEM está anclada a universidades para que se abran carreras de formación dual en beneficio del estudiante y de la empresa, entonces la relación con la universidad tiene que ser permanente, desarrollar carreras en base a la demanda de la empresa.

10. Con respecto a: Orientar a las empresas de sector sobre las oportunidades en el mercado internaciones, detalló que uno de los principales objetivos que tiene la Cámara es aumentar las exportaciones, si una empresa quiere exportar, el gremio debe anclar ya sea con el comprador del producto final o con el vendedor de materia prima. La empresa es la que solicita que tipo de relación desea, si quiere encontrar nueva materia prima en un país o un nuevo comprador de su producto.
11. En la estrategia de: Promover proyectos de impacto que beneficien al sector y la comunidad, comunicó que existen varios proyectos, uno de los principales es la conectividad entre el Azuay y el resto del país, ya que existen algunos inconvenientes en las vías, por ejemplo, Cuenca-Guayaquil, por lo que el gremio está iniciando un nuevo proyecto de estudio.
12. Al mencionar la estrategia de: Establecer proyectos de apoyo interinstitucional con organismos y gremios del exterior, detalló que esto se relaciona con varios servicios, en el tema de buscar nuevos clientes el gremio se relaciona con las Cámaras de Comercio de otros países, que dan la información de lo que se quiere comprar. La relación de éstas es recíproca, ya que entre todos los gremios se brindan la información necesaria.
13. Por otro lado, la estrategia de: Difundir la consciencia medioambiental en la actividad industrial, agregó que el tema ambiental lamentablemente se tiende a colocar al sector productivo como el enemigo, al afirmar que es el que más contamina, sin embargo, esto no es así, las empresas locales cumplen con la normativa y procesos de cuidado ambiental con mucha responsabilidad. Por otro lado, este tema ha sido manejado políticamente, ya que muchas veces las autoridades utilizan a su conveniencia e influye de cierta manera en la ciudadanía.
14. Con respecto a la última estrategia de: Presentar la posición del sector industrial a los actores políticos (personas e instituciones), mencionó que esto se realiza de manera permanente, a menudo existen visitas de autoridades nacionales, locales e inclusive internacionales, en este caso se presenta primero lo que es la ciudad de Cuenca y por qué el gremio está interesado en mejorar la competitividad, ya que, Cuenca es la ciudad per cápita más importante del país.

Para la gran mayoría de industrias a nivel mundial y nacional la pandemia ocasionada por la COVID-19 ha tenido efectos adversos para su crecimiento. Muchas

empresas se vieron obligadas a revisar completamente sus planes y programas y algunas, lamentablemente, cerraron sus puertas. Sin embargo, para otros sectores de la actividad productiva la pandemia ha generado resultados positivos en sus balances. Las farmacéuticas, los insumos médicos, las medicinas los alimentos, las bebidas y los productos complementarios, entre otros las comunicaciones, la banca han salido fortalecidos, pero para todos se impone la necesidad urgente de diseñar y aplicar estrategias a corto y mediano plazo que permitan superar, al menos en parte las difíciles contingencias (Rodríguez et al., 2020).

Para las instituciones gremiales además de un desafío, es también un compromiso con sus socios y agremiados, que, esperan con ansiedad, una o varias vías que les ayuden a salir de la situación grave en que se encuentran.

De acuerdo con lo analizado y revisado en el plan estratégico vigente y en conjunto a una entrevista realizada al Economista Andrés Robalino, gerente de la CIPEM, se analiza cada objetivo tanto interno como externo y su nivel de cumplimiento.

2.3 Análisis del cumplimiento de los objetivos del PE 2016-2021

Para el análisis de estos objetivos se realizó una entrevista al economista Andrés Robalino, gerente de la CIPEM, en la cual se llevó a cabo una dinámica de preguntas y respuestas y luego se procedió a sistematizar las respuestas, dicha entrevista se efectuó el 31 de marzo de 2022, en las oficinas de la Cámara en donde señaló lo siguiente:

Objetivos internos:

1. Receptar información sectorial de los afiliados.

Este objetivo se cumplió en su totalidad ya que la Cámara recepta constantemente información referente de las empresas afiliadas, por lo que esto representa el 100% en su cumplimiento.

2. Aportar con información actualizada y oportuna que permita al afiliado planificar mejor su negocio.

Este objetivo se ejecutó en un 50%, ya que la data de información que requiere un empresario está centralizada en instituciones públicas, por lo que se dificulta el acceso al tener que cumplir una serie de pasos burocráticos para su autorización de uso.

3. Dinamizar la interacción de la CAINC¹ con las empresas afiliadas.
Este objetivo se logró en un 100% puesto que la Cámara tiene relación directa con sus afiliados por lo que la interacción se vuelve mucho más dinámica.
4. Apoyar al mejoramiento de la capacidad técnica de los individuos que trabajan en la actividad industrial.
Se cumplió en su totalidad, mediante capacitaciones en determinadas áreas del sector industrial.
5. Procurar un clima más activo y participativo en la CAINC.
Este objetivo se pudo cumplir en un 60% aproximadamente, ya que la CIPEM se encuentra entre el sector público y el sector privado, por lo que para lograr un clima participativo se necesitaría que ambos sectores trabajen conjuntamente y esto hasta la actualidad no se ha podido lograr totalmente.
6. Estructurar un diseño organizativo apropiado para la prestación de los servicios propuestos.
Este último objetivo interno se logró en un 100%, puesto que el diseño organizativo que se estructuró se pudo ejecutar correctamente.

Objetivos externos:

1. Ser el interlocutor de los intereses del sector industrial.
Se cumplió en su totalidad ya que la CIPEM pudo manifestar todos los intereses del sector antes mencionado.
2. Generar opinión pública, objetiva y técnica.
Este objetivo se cumplió en un 100%.
3. Ofrecer oportunidades de formación permanente.
Se cumplió en su totalidad, la Cámara se preocupa constantemente en capacitar a sus empresas afiliadas y por ende ayudar a resolver sus inconvenientes.
4. Apoyar a la internacionalización de las empresas del sector industrial.
El quinto objetivo se cumplió en un 100%, al ser un gremio importante, tiene las facilidades para relacionarse internacionalmente, por lo tanto, puede ayudar a las empresas afiliadas en su internacionalización.
5. Insertar la labor industrial en la comunidad.

¹ CAINC o Cámara de Industrias de Cuenca: son las siglas con las que se identificaba a la Cámara de Industrias hasta el año 2016.

Este objetivo es el que menos se llegó a ejecutar, ya que la opinión de las autoridades influye en la comunidad y para el sector industrial se vuelve más complejo, por lo que representa del 20% al 25% de su ejecución.

6. Crear alianzas estratégicas internacionales.

Se ejecutó en un 100%, con varias instituciones y gremios del Ecuador.

7. Consolidar una consciencia productiva respetuosa de la naturaleza y del medio ambiente.

Este objetivo sigue en proceso de ejecución, se cumple con las empresas, por otro lado, en la CIPEM no tiene un departamento en específico medioambiental, actualmente se tiene una comisión jurídica en asesoría medioambiental, por lo que se ha llegado a ejecutar en un 20%.

8. Participar activamente en el debate nacional.

Por último, este objetivo se realizó en un 100% durante este período.

Tabla 1.

Resumen de análisis de estrategias implementadas.

Objetivos Internos	Grado de cumplimiento
Receptar información sectorial de los afiliados.	100%
Aportar con información actualizada y oportuna que permita al afiliado planificar mejor su negocio.	50%
Dinamizar la interacción de la CAINC con las empresas afiliadas.	100%
Apoyar al mejoramiento de la capacidad técnica de los individuos que trabajan en la actividad industrial.	100%
Procurar un clima más activo y participativo en la CAINC.	60%
Estructurar un diseño organizativo apropiado para la prestación de los servicios propuestos.	100%
Objetivos Externos	Grado de cumplimiento

Ser el interlocutor de los intereses del sector industrial.	100%
Generar opinión pública, objetiva y técnica.	100%
Ofrecer oportunidades de formación permanente.	100%
Apoyar a la internacionalización de las empresas del sector industrial.	100%
Insertar la labor industrial en la comunidad.	25%
Crear alianzas estratégicas internacionales.	100%
Consolidar una conciencia productiva respetuosa de la naturaleza y del medio ambiente.	20%
Participar activamente en el debate nacional.	100%

Nota. Entrevista al economista Andrés Robalino. Elaboración propia.

Del análisis realizado se puede evidenciar que la CIPEM logró cumplir en un 67% del total de objetivos internos y un 75% del total de objetivos externos. Resultados que muestran un 71,4% de cumplimiento del total de objetivos previstos en el plan estratégico 2016-2021.

3. Análisis de cambios implementados debido a la situación de la pandemia

Las Industrias de la región, vieron caer el comercio, que es el que vende gran parte de la producción industrial y con ello también cayeron las ventas minoristas ocasionando una profunda crisis de consumo (Robalino, 2021).

Además, el presidente de la Cámara resalto el hecho del impacto ocasionado por la crisis de contenedores y navieras en el comercio internacional y mundial, que todavía persiste, afectando a la logística del comercio exterior y, en consecuencia, a los negocios

de varias empresas que tienen la venta de sus productos en el exterior o que dependen de la importación de materias primas (Robalino, 2021).

La inestabilidad política que vive el país es otro factor en contra y por eso la reactivación económica no tendrá los resultados esperados y el año 2022 será un año complejo (López et al., 2020).

Afortunadamente el proceso exitoso del plan vacunación ejecutado por el gobierno ecuatoriano vino a generar cambios favorables para la mayoría de los sectores públicos y privados, contribuyendo a la reactivación económica en el país.

En este complejo contexto, la CIPEM tuvo que realizar cambios y ajustes necesarios en su planificación y gestión. Se detectó la necesidad urgente de fortalecer la comunicación interna para fluir adecuadamente en la comunicación externa y garantizar el impacto esperado en la sociedad. Además, tuvieron por parte de un gran número de sus afiliados el pedido de generar un canal abierto para consultar y pedir asesoramiento frente a la coyuntura y sus impactos, por lo tanto, se priorizó el fortalecimiento de los procesos de comunicación personal y virtual con los afiliados y con las instituciones públicas y privadas. Además, se incrementó por parte de los socios de la Cámara la necesidad de nutrirse de informaciones que ayuden a sus negocios, en este contexto el equipo directivo de la institución, así como el administrativo y el operativo son los responsables de satisfacer esta necesidad teniendo que fortalecer el proceso de capacitación interna.

La Cámara mantiene estrechas relaciones con otros gremios a nivel local, nacional e internacional, esta relación se consolidó en la etapa de pandemia, debido a que se incrementaron los procesos de intercambio de información, así como el desarrollo de planes y proyectos que puedan ser de ayuda en el proceso de salir de la crisis (CIPEM, 2021). El fortalecimiento de estas vinculaciones ha contribuido en el desarrollo de los afiliados al sistematizar y perfeccionar las acciones de carácter estratégico a través de la mutua cooperación, fructificando los impactos esperados como por ejemplo las capacitaciones dictadas por expertos en temáticas claves para el desarrollo de los negocios y de fórmulas que permitan solventar los problemas de la actualidad.

Otros de los cambios que se implementaron a raíz de la pandemia es el teletrabajo, debido a que no se podía laborar de forma presencial. Esto ayudó a que todo el personal de la Cámara pueda continuar con sus actividades, así como a sus afiliados a estar comunicados de manera permanente, sin embargo, asumir esta modalidad de trabajo

evidenció la necesidad de sostener un proceso permanente de actualización tecnológica, así como de capacitación al equipo de la cámara en estas temáticas.

Desde la crisis mundial por COVID-19 uno de los temas a tomar en cuenta son las capacitaciones, puesto que, contribuyen a mejorar la producción y la productividad de las empresas y sus niveles de competitividad. La Cámara ha realizado varias capacitaciones para sus afiliados en diferentes áreas durante este periodo, estrategia que ha contribuido a que más empresas se afilien al gremio.

4. Identificación de problemas al momento de la implementación del Plan Estratégico

La CIPEM tiene la necesidad de poner al día sus tecnologías, dado que es una institución líder a nivel regional y con presencia significativa en el ámbito nacional e internacional. Su aporte al crecimiento productivo exige que la Cámara cuente con tecnología de punta. En este orden, la CIPEM tiene la posibilidad de recurrir a ayuda exterior que le permita conseguir fondos para la adquisición y capacitación de tecnologías que ayuden a que sus proyectos sean llevados a cabo de manera exitosa.

Las tecnologías de la que actualmente dispone la Cámara, en el nivel de capacitación no llegan a todos los colaboradores, lo cual es conveniente que sea corregido, ya que de este modo podrá mejorar el servicio que brinda a sus afiliados y clientes.

La inestabilidad política que atraviesa el país afecta a todas las actividades, pero de manera especial a los sectores productivos y a las organizaciones gremiales (López et al., 2020) que como la CIPEM representa los intereses de sus afiliados que incursionan en diferentes entornos productivos y para los cuales la estabilidad política, así como la económica y social son necesarios. En este contexto, la Cámara en reiteradas ocasiones ha asumido un rol de vocería en representación de sus afiliados ante los diferentes problemas que enfrentan y afectan de manera directa al desarrollo económico y social. Esta es una actividad que ocupa en gran medida a miembros del Directorio quienes logran tener un impacto en los niveles de decisión política y económica del país, tales tareas, que si bien son loables y necesarias ocasionan también una fuerte inversión de recursos humanos, económicos y de tiempo que son requeridos por otros ámbitos del quehacer institucional al momento de atender las demandas de servicios del gremio.

Este panorama ofrece un horizonte complejo donde el liderazgo se torna más allá de lo necesario para mantener a la institución y sus afiliados dentro de los procesos que

les permitan encaminarse a la recuperación económica, y que, superando los obstáculos, se cumplan a cabalidad con los objetivos propuestos. Un reto más para la Cámara, puesto que además del liderazgo, es favorable también organizar encuentros, charlas y seminarios, donde se planteen los problemas y soluciones a los mismos.

Por otro lado, la corrupción es un freno para el desarrollo del país, por lo que la CIPEM ha implementado un programa llamado *Allience For Integrity*, donde su alcance es público y privado, al crear conciencia sobre el impacto que tiene la corrupción ya que no proviene únicamente del sector público por ello es necesario que el sector privado puede conocer estrategias para hacer frente a este problema que tanto daño causa a la sociedad en general (Robalino, 2021). La Cámara cuenta con un Código de Ética, de reciente creación y que se encuentra en la etapa de difusión entre sus afiliados como instrumento que contribuirá en la tarea de prevenir los actos de corrupción y así avanzar en procesos de negocios públicos y privados limpios y honestos.

CAPÍTULO III

3. Plan Estratégico con Enfoque de Valor Compartido

3.1 Análisis de la misión y visión

3.1.1 Conceptos de misión

Es importante conocer los diferentes conceptos de misión, para ello abordaremos algunos autores. Según Idalberto Chiavenato (2018) la misión:

(...) es el declaramiento del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser. (p. 17)

Por su parte, Stephen P. Robbins (2017) define a la misión como “la declaración del propósito de una organización” (p.136). De acuerdo a Gary Dessler (2017) la misión:

(...) a menudo la administración describe la esencia de su negocio con una declaración de misión que resume la esencia de lo que la compañía debe hacer para competir en el mercado, y proporciona el marco de referencia que guía de forma cotidiana a los gerentes y a los trabajadores. (p.22)

Philip Kotler (2016) señala que la misión “es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que esta desea lograr en el entorno más amplio una declaración de misión clara funciona como la mano invisible que guía al personal de la organización” (p.41).

Finalmente, se define como misión al objetivo principal o propósito de la organización, esta debe tener gran impacto en la empresa y preferiblemente también en la sociedad, cabe recalcar que debería estar en el rango de cien palabras, por lo que tiene que ser clara y concisa. Para tener una idea clara sobre esto, se tomó en cuenta el concepto del autor Idalberto Chiavenato, ya que representa claramente lo que es una misión en la empresa.

Para actualizar la misión de la CIPEM se realizó el 02 de diciembre del 2021, un taller con cada jefe de los diferentes departamentos de la Cámara de manera virtual, vía zoom, se realizó un proceso de lluvia de ideas y se consolidó cada aporte en un texto para la misión propuesta que fue aprobada por unanimidad.

3.1.2 Misión CIPEM

Representar fehacientemente los intereses a nivel local, nacional e internacional de las empresas afiliadas, acompañando su desarrollo industrial, promoviendo su interacción dinámica y participativa, referente de información confiable, sustentada y oportuna que oriente opinión, gestionando condiciones favorables para la creación de empleo formal y un adecuado clima de negocios, generando proyectos de desarrollo socioeconómico y sostenibles para la comunidad cuencana y su área de influencia. (CIPEM, 2021, s.p.)

3.1.3. Conceptos de visión

Según Valdés (2005) “la visión se considera un producto formal del estudio del futuro y es donde se describe como se desea que sea la organización en el futuro” (p.111). Por otro lado:

La visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por la empresa, un sueño que representa su máxima aspiración. Proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia el futuro de forma positiva y caminar en esa dirección. (Torán, 2012, p.50)

Minzberg (1997) menciona que la visión es la definición de la razón de ser de la organización. Por su parte Paredes (1997) indica que la visión es la declaración amplia y suficiente del lugar en el que se debe colocar la organización en un futuro de tres a cinco años, y es un conjunto de ideas que organiza en pautas generales lo que una organización quiere ser a futuro.

Finalmente, se define como visión a una meta a la cual desea llegar una empresa en un futuro aproximadamente de hasta 5 años, se elaboran y se ejecutan varios objetivos para poder llegar a este fin, para identificar esta definición se tomó en cuenta el autor Chiavenato y Paredes, ya que sus conceptos acaparan todo lo que tiene que ver con la visión de una organización.

Para actualizar la visión de la CIPEM se realizó un taller el 02 de diciembre con los jefes departamentales de la Cámara de manera virtual, vía zoom, donde a través de un proceso de lluvia de ideas se recibieron los aportes de cada uno de ellos, luego se procedió a consolidar en una propuesta de texto para la nueva visión, la cual fue aprobada por unanimidad.

3.1.4 Visión CIPEM

Ser una institución con representatividad e independencia política, solidez de principios, enfoque técnico y prestigio de sus dirigentes, voz del sector productivo empresarial del Austro, escuchada con respeto por gobernantes y sectores políticos, económicos y sociales.

Constituirse en el gremio líder de la región, con reconocida presencia local, nacional e internacional y participante activa de las decisiones en materia económica, productiva, social y sostenible del país.

Ser un importante centro de apoyo para el desarrollo productivo regional a través de servicios especializados para la comunidad, mediante proyectos de alto impacto que contribuyan a generar empleo, inclusión, movilidad social, así como productividad y competitividad de nuestras empresas afiliadas. (CIPEM, 2021, s.p.)

3.2 Análisis del entorno interno

Según Gómez (2006) el análisis del entorno interno: “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia, es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia” (p.119).

Como lo indica Hernández (2014) “nos permite identificar y evaluar las características internas de la organización permitiendo ubicarlas como fortalezas y debilidades en función del grado en el que ayudan o no al cumplimiento de la misión organizacional” (p.63).

Por otro lado, para realizar dicho análisis se consideran aspectos importantes como los recursos humanos de la organización, se catalogan de alguna manera las habilidades y conocimientos del personal, se analizan los proyectos realizados en la empresa, calificando su nivel de éxito y fracaso.

Para elaborar el análisis del entorno interno de la Cámara de Industrias de la ciudad de Cuenca se llevó a cabo una auditoría interna, donde se realizaron reuniones vía zoom, con los jefes de cada departamento, con la finalidad de poder identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para esto se recopiló toda la información

necesaria referente al área de coordinación empresarial, comercial, financiero, comunicación, jurídico y talento humano.

También, se realizaron talleres de manera virtual con cada departamento el día 06 de diciembre de 2021, en donde se utilizó una metodología de preguntas y respuestas por parte de los representantes de cada área (ver anexo 2), ya que las respuestas eran necesarias para sistematizarlas y proceder a redactar la siguiente información acerca del análisis del entorno interno.

La CIPEM es una institución de prestigio con imagen relevante cuya visión refleja el liderazgo y desarrollo con la que la organización se identifica con sus afiliados a lo largo del tiempo. Sus servicios han sido y son de gran importancia para amplios sectores productivo y gracias al apoyo que ofrecen a las industrias de la zona, estas tienen un punto de apoyo eficaz para la conquista de mercados.

Es una institución líder de nivel regional y con renombre nacional e internacional que centra sus actividades en la defensa de los intereses de sus afiliados y de representarlo en donde fuese necesario. Su larga trayectoria es una muestra fehaciente de dedicación y gestión por sus socios en todos los escenarios.

A lo largo del tiempo la Cámara ha innovado su activa participación en favor de los sectores industriales y en la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades de negocio para lo cual se ha puesto en marcha varias estrategias, que le han permitido obtener un ritmo de respaldo constante a pesar de los efectos producto de la pandemia. La Cámara se identifica como la organización gremial más representativa del austro ecuatoriano con importante incidencia en la toma de decisiones en el orden regional y nacional.

Se esmera en la búsqueda de información confiable que pueda ser de ayuda en la toma de decisiones. Propone con regularidad proyectos de desarrollo socioeconómicos y despliega amplio trabajo en los aspectos políticos, económicos y sociales que involucran a los sectores industriales y a la comunidad cuencana en general.

La Institución otorga gran importancia a las gestiones que cumplen las personas al interior de sus respectivas empresas, así como, la participación que las empresas tienen en los mercados internos y externos. Representa fehacientemente los intereses de las industrias afiliadas a la Cámara con calidad y dedicación para cumplir con este propósito la Cámara mantiene programas continuos de capacitación y formación, más allá de los

benéficos que obtenga. En esta tarea, no escatima esfuerzos para organizar eventos que puedan ser de beneficio para sus socios.

La Cámara impulsa a sus agremiados a que se involucren con la comunidad en actividades de alcance social y humano. Gestiona condiciones favorables al clima de negocios con diferentes proyectos tanto en el país como fuera de él. Además, de no descuidar sus responsabilidades sociales corporativas desde su fundación y hasta el presente, lo que le ha generado el aprecio, respeto y respaldo de la comunidad austral. Ha estado presente en varias acciones de recuperación del medio ambiente, como organización comprometida con sus afiliados y con su entorno.

Con lo que la pandemia ha aparejado, la Cámara se ha mantenido activa con sus afiliados como un ente de compañía y guía ante un panorama inesperado y complicado, demostrando solidaridad corporativa e institucional, es por ello que consideró fundamental realizar un proceso de actualización de su plan estratégico desde un enfoque de valor compartido.

3.2.1 Coordinación Empresarial

La CIPEM representa el gremio más organizado y productivo de la región sur del Ecuador. Es una institución líder que mantiene contactos con ministerios y otras autoridades del país y con organismos internacionales en diferentes lugares del mundo. Por su imagen, trayectoria y logros la Cámara está en posición de proponer alianzas estratégicas público y privadas que generen condiciones favorables para recuperar la economía afectada por la crisis sanitaria.

De igual forma, la Cámara puede proponer una hoja de ruta para mejorar las condiciones vinculadas a las empresas industriales que generan producción y productividad, pero que además son fuentes de trabajo para miles de personas y familias. Los argumentos que la Cámara propone son altamente convenientes para el manejo económico y político de la región y el país, sobre todo, para las industrias grandes, medianas o pequeñas.

La Cámara es propietaria de su propio edificio ubicado en la Avenida Florencia Astudillo y Alfonso Cordero, Edificio Cámaras de Industrias. Las oficinas están instaladas en el piso 12, en la ciudad de Cuenca-Ecuador, con una trayectoria de 84 años de vida instruccional, y que agrupa a un abanico de sectores productivos.

Como institución gremial busca impulsar buenas prácticas empresariales. El edificio sede está ubicado en un sector estratégico de la ciudad y es un edificio moderno con altos estándares de calidad con altos estándares, oficinas amplias y funcionales, cuenta con salas para juntas y salón para recepción.

3.2.2. Coordinación comercial

La CIPEM aporta gran valor a las empresas afiliadas, ya que mediante eventos tienen la posibilidad de ampliar su red de clientes y proveedores tanto a nivel local, nacional como internacional. Eso incluye beneficios económicos, puesto que son eventos masivos generados por la Cámara y como consecuencia se diluyen los costos, esto quiere decir que el precio de participación es menor en comparación que si lo haría por su propia cuenta (Espinoza, 2021).

De igual manera se realizan conversatorios, donde se mencionan temas como normativas tributarias, fiscal, económica, entre otros. Esto les ayuda a las empresas a mejorar sus estrategias para la finalidad que tengan a corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que se llevan a cabo capacitaciones en donde se abordan temas de la actualidad para que las empresas mejoren su desempeño diario en temas de innovación, mejores prácticas y optimización de recursos y de esta forma estar a la vanguardia en asuntos de su interés (Espinoza, 2021).

3.2.3 Coordinación comunicación

La CIPEM se maneja con dos tipos de público, un interno y un externo, en donde el interno son las empresas afiliadas y se utilizan vías de comunicación como correo electrónico y WhatsApp empresarial, mientras que en el externo además de redes sociales también se realizan eventos, campañas o temas coyunturales (Martínez, 2021).

Con respecto a las relaciones públicas, se detalla que estas son indispensables para mantener el prestigio y reputación de todas las empresas. En el caso de la CIPEM, ésta hace relaciones públicas de manera constante con sus stake-holders, para así dar a conocer cuál es su accionar, sus objetivos y proyectos en los cuales están involucrados y con esto crear relaciones a corto, mediano y largo plazo (Martínez, 2021). Cabe recalcar que la Cámara tiene una dinámica muy activa en redes sociales, puesto que todo el tiempo se sube y actualiza contenido de interés para las empresas afiliadas y personas interesadas.

3.2.4 Coordinación Jurídica

Al analizar el departamento jurídico, se menciona que el código de ética o conducta es un instrumento de reciente aplicación, ya que anteriormente la CIPEM se manejaba únicamente mediante el estatuto. En cuanto a las políticas internas no existe un tiempo estipulado para su actualización, por lo que se realiza cada vez que es necesario en relación con el tema de la reforma del estatuto general de la Cámara.

En el gremio se maneja dos campos de acción, el interno, donde se ven las necesidades internas que tiene la organización, temas relacionados a los requerimientos legales que se tiene con el SRI y con el Ministerio de Producción, así mismo con las entidades de control de las cuales la CIPEM está bajo vigilancia. Por otro lado, en el campo externo se brinda asesoría legal de ciertos temas específicos a los afiliados pequeños, la organización emite un reporte de todas las normas nuevas que surgen en la Asamblea Nacional, decretos de la Presidencia de la República, resoluciones de la superintendencia de bancos, etc. Estas normas se difunden mediante un boletín mensualmente (Chico, 2021).

Sobre los pasos legales para formar un contrato de afiliación con la CIPEM, en el estatuto se menciona un comité de afiliación, el cual lo conforma el director ejecutivo, el presidente de la Cámara y los dos vicepresidentes, quienes realizan el primer informe de la empresa a afiliar al gremio, seguido de esto, en caso de ser aceptado el órgano que según el estatuto es el determinante para aceptar o no al aspirante, es el director. Si el departamento directivo aprueba esto, pasa a formar un tema de contrato de afiliación, cabe mencionar que existen tres categorías de afiliados, empresas pequeñas, medianas y grandes. Dependiendo que tipo de entidad sea, se determina el costo que tiene la entidad anualmente (Chico, 2021).

3.3 Análisis Financiero

La Cámara cuenta con recursos que principalmente le generan las cuotas de inscripción y las alícuotas que por aportes anuales paga cada afiliado. Las afiliaciones representan el 64% del total de ingresos. Las finanzas se manejan adecuadamente y en conformidad a los ingresos. La situación económica de la institución es sostenible con los

afiliados que cuenta, pero de haber un incremento de afiliaciones se podría crear más proyectos (León, 2021).

3.4 Análisis de Talento Humano

En la CIPEM trabaja un equipo humano cooperativo y comprometido con los objetivos de la organización, siendo el recurso humano el principal recurso con el que cuenta la institución. Se impulsa el desarrollo del capital humano mediante su formación y capacitación, en especial en aquellos departamentos que generan valor agregado, como son comunicación, comercialización, coordinación empresarial y jurídica.

Al ser una institución sin fines de lucro no cuenta con tecnología de punta como sería deseable, pero si con un servicio de internet eficaz y computadores para realizar el trabajo. Sin embargo, en los tiempos presentes se impone la necesidad de avanzar en tecnologías que permitan el acceso y uso de las técnicas de innovación, vinculación y capacitación.

Desde la fundación de la CIPEM a la actualidad, su reputación es positiva, ya que ha trabajado en una trayectoria impecable, que cuenta con varios aliados fieles a sus servicios. La Cámara se ha ganado gracias a su labor la representación de las empresas productivas más importantes del país (Robalino, 2021). Sus afiliados han visto satisfechas sus aspiraciones en diferentes situaciones a lo largo del tiempo.

La cultura de la Cámara está apegada a valores y principios donde se promueven practicas licitas y la aplicación de la ley, así también la libertad de emprendimiento y el desarrollo empresarial, junto con el respeto a la libertad y la integridad de las personas. Cabe destacar que, la Cámara pone en vigencia el Código de Ética para que sus afiliados estén prevenidos de cómo afrontar los actos de corrupción. Al interior la cultura cooperativa se manifiesta en la relación entre directivos y empleados. El clima laboral es muy favorable donde cada uno de los colaboradores está comprometido con la institución y actúan como equipo en busca del bien común y el de los afiliados. La relación entre empleados y directiva es muy cercana por lo que la comunicación formal e informal entre departamentos fluye con naturalidad, lo cual aporta al flujo de información y al buen funcionamiento de la Cámara.

La CIPEM se ve beneficiada con una gran interacción e integración de los niveles directivos, ejecutivo y operacional, organizados mediante planes de acción y

coordinación. El clima de confianza entre la dirección y los empleados contribuye al mejor desempeño como institución de servicios.

3.5 Análisis del entorno externo, considerando la situación de la pandemia y post pandemia

Para realizar el análisis del entorno externo de la Cámara de Industrias de la ciudad de Cuenca se llevó a cabo varios talleres, vía zoom con los jefes departamentales, se realizó de manera individual el día 06 de diciembre de 2021, mediante una modalidad de preguntas y respuestas, y luego se procedió a sistematizar las mismas (ver anexo). Se utilizó la herramienta PESTEL, en donde se hizo énfasis en cada factor macro que pueda llegar a afectar la organización. El análisis PESTEL, según Peiró (2017), es una herramienta estratégica que investiga e identifica los factores generales que afectan a una empresa o marca para determinar una estrategia efectiva y adecuada.

Yüksel (2012) menciona que: “el análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para una empresa; la primera es que permite identificar el entorno en el que opera la empresa y la segunda permite proporcionar información para que la empresa pueda predecir futuros escenarios” (s.p.).

3.5.1 Entorno político

De acuerdo con el Banco Mundial los años 2020 y 2021 han sido especialmente difíciles para el Ecuador. La emergencia sanitaria provocó una profunda recesión que redundó en repunte de la pobreza. Esta crisis amplificó los desequilibrios macroeconómicos. El nuevo gobierno tiene la posibilidad de realizar cambios que beneficien al país y que le permitan retornar a una senda de crecimiento y prosperidad compartida. Luego de una exitosa campaña de vacunación, el desafío es conseguir el apoyo de la población del sector privado y de los actores políticos, para que, en conjunto, se superen los efectos inmediatos de la crisis y se sienten las bases para una recuperación sostenible e inclusiva (Banco Mundial, 2021).

Desde el Gobierno la nueva administración ha establecido el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, Creando Oportunidades, focalizado en cinco ejes: económico, social, seguridad integral, transición ecológica e institucional. En lo económico el plan

busca mejorar las oportunidades de empleo y las condiciones laborales que podrían darse por una mejora sistemática del ambiente de inversiones (Banco Mundial, 2021).

Las reformas políticas a ser planteadas por el gobierno en especial para la dinamización económica son fundamentales para consolidar al sector productivo, sin embargo, la profunda crisis política que vive el país y la falta de gobernabilidad del actual gobierno que le impide alcanzar las reformas en la Asamblea, genera un ambiente de profunda inestabilidad política que no contribuye a generar un entorno estable para la inversión económica. Además de la compleja situación de inseguridad agudizada por la crisis carcelaria, el narcotráfico y la corrupción.

La Cámara mantiene buenas relaciones con el sector público y con instituciones universitarias y académicas del más alto nivel, al igual que con otras organizaciones gremiales del Ecuador y otros países (Robalino, 2021).

A lo largo del tiempo la Cámara ha establecido núcleos empresariales basados en un sistema de asociatividad conformado por grupos de MiPymes sectoriales con características similares para impulsar su crecimiento empresarial, técnico y productivo (Espinoza, 2021).

Con respecto al tema de apoyar el Comercio Exterior, la Cámara ha aplicado varias estrategias encaminadas a la búsqueda e identificación de nuevos proveedores y compradores para beneficio de sus afiliados. Ha realizado estudios comerciales y de apertura de mercados en diferentes países del mundo. En capacitación ponen a disposición de sus afiliados una amplia oferta para el desarrollo de capacidades por medio de charlas, seminarios y diplomados en el área empresarial (Robalino, 2021; Martínez, 2021).

3.5.2 Entorno económica y social

La ciudad de Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca está ubicada en un valle interandino de la sierra austral ecuatoriana. Cuenca, es la capital de la provincia del Azuay y tiene aproximadamente 640.000 mil habitantes. Es considerada la capital cultural del Ecuador y fue declarada patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Cuenca es la ciudad per cápita más industrializada del país, cuenta con un parque industrial donde se asientan empresas locales y nacionales que se dedican a la fabricación de una amplia gama de productos destinados al mercado local, regional, nacional e internacional (Tobar, 2020).

La CIPEM abre sus puertas a todas las empresas formales y que cumplen los requisitos de control dependiendo de su naturaleza. El 80% de las empresas afiliadas son medianas y pequeñas. La pandemia ocasionada por el Covid-19 trajo graves afectaciones a la gran mayoría de empresas que sufrieron pérdidas significativas. Esta situación muestra al momento cierto nivel de recuperación, luego de la campaña de vacunación emprendida por el Gobierno Nacional (Robalino, 2021). Los directivos esperan que las políticas que se implementen por el Estado generen desarrollo y beneficio para las empresas.

En cuanto a la situación en la ciudad de Cuenca, así como en otras provincias del Austro en general no difiere con el resto del país. Sin embargo, al ser Cuenca la ciudad con el más alto índice per cápita de industrias las necesidades como lo indica (Robalino, 2021) se tornan más apremiantes tanto para los sectores productivos como para la población. Los afiliados de la CIPEM incursionan en una gran variedad de actividades productivas y de servicios, industrias que ofrecen productos para satisfacer los requerimientos de clientes dentro y fuera del país. Son parte de la Cámara grupos empresariales e industriales de gran renombre, además de pequeñas y medianas empresas que se esmeran por crecer y desarrollarse.

3.5.3 Situación tecnológica

En Guayaquil, se inició la búsqueda de empresas para poner en marcha el programa Encadenamientos Productivos Digitales, denominándolas como empresas anclas. Este es un proyecto de la Cámara de Industrias de Guayaquil en alianza con la empresa Cognitiva (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2021).

El programa consiste en generar un encadenamiento entre las empresas MiPymes y empresas anclas o grandes, mediante una plataforma de digitalización con la finalidad de generar relaciones de negocios sostenibles y de valor compartido.

Es un ejemplo de la tecnología aplicada a las actividades industriales y como un mecanismo de cooperación y coordinación en proyectos y programas, con énfasis en la competitividad, promoción de exportaciones y fomento de inversiones apoyando la tecnología.

El 86% de la población en Ecuador tiene acceso a internet o tecnologías de la información, por lo que disminuye en un puntaje de 18 el analfabetismo digital en el país,

como consecuencia de esto, el Ecuador se coloca en una posición privilegiada a nivel mundial en el ranking mundial de competitividad según el INEC.

En este ámbito la CIPEM está próxima a firmar un nuevo proyecto con las cámaras alemanas para la provisión de fondos no reembolsables en el propósito de capacitación y asesoramiento tecnológicos (Robalino, 2021).

En la actualidad el medio de comunicación más utilizado son las redes sociales, según un estudio que se llevó a cabo en el año 2019, las redes sociales con un porcentaje de 51,07% ocupa el primer lugar en el ranking de medios de comunicación del país. Al parecer los periódicos, revistas y televisión ya no tienen la misma acogida de años anteriores (Ponce, 2019).

3.5.4. Entorno Ecológico

Se va a crear una comisión jurídica del medio ambiente para asesorar a las empresas que tengan problemas en el cumplimiento de la normativa ambiental, tanto local como nacional, pendientes de cualquier situación ambiental que ocurra a nivel industrial para poder realizar las litigaciones necesarias, esto se ha convertido en un objetivo político (Robalino, 2021).

En caso de que exista alguna denuncia con respecto al ámbito ecológico se toman medidas correctivas, por otro lado, la CIPEM no es el encargado de controlar el cumplimiento de la normativa o leyes ambientales (Robalino, 2021).

3.5.5 Situación legal y regulatoria

Existe expectativa en relación con los posibles ajustes al Código Laboral y también de las formas de contratación y otras variables. Sin embargo, las reformas no se han logrado debido al alto fraccionamiento que existe en la Asamblea y la falta de estrategia política del gobierno para consolidar una mayoría que apunta su propuesta política de reactivación productiva.

De igual modo, se espera se clarifique en el GAD de Cuenca a través del PDOT el tema vinculado al uso del suelo industrial que responda las necesidades del sector productivo del cantón, propuesta que se han entregado al alcalde en reiteradas ocasiones, así como en los talleres y reuniones de trabajo realizadas para analizar este tema.

Además, la Cámara está en proceso de creación de una comisión jurídica del medio ambiente que asesore a las empresas que tengan algún problema en el cumplimiento de las normativas ambientales a nivel industrial. Lo que permite las litigaciones necesarias (Robalino, 2021; Espinoza, 2021).

La Cámara no posee las competencias para controlar el cumplimiento de las normas o leyes ambientales, pero esta se encuentra atenta cuando se producen denuncias.

3.5.6 Entorno competitivo

La CIPEM es líder en el austro ecuatoriano, su larga trayectoria es la prueba de su solvencia y presencia en los ámbitos: productivo, político, administrativo y sociales. La Cámara con sus representantes también han estado en escenarios internacionales participando con sus afiliados en foros y eventos especializados relativos a la producción, comercio, acuerdos, legislación (Pesántez, 2021).

Por efectos de la pandemia en los dos últimos años ha tenido una contracción de afiliaciones, a la espera de que se recupere la economía y se den las inscripciones de nuevo empresarios (Robalino, 2021).

A través de eventos los afiliados tienen la posibilidad de ampliar su red de clientes y proveedores a nivel nacional e internacional. Las empresas también pueden mejorar sus estrategias en áreas claves de la organización gracias al intercambio de conocimiento, en materias tales como: tributación, legislación, fiscal, entre otros. La Cámara siempre está en la búsqueda de temas que les permita a sus afiliados estar a la vanguardia (Robalino, 2021; Pesántez, 2021).

En la región en el gremio con mayor solvencia, sin embargo, a nivel nacional se podría comparar con las cámaras de Guayaquil y de Quito y a nivel Latinoamericano con la Cámara de Bogotá por lo tanto no tiene competencia directa a nivel local y regional.

3.6 Etapa 1

En la primera etapa se explica y detalla la Matriz de Factores Externos (EFE), incluyendo los pasos a seguir para su elaboración, por otro lado, se realiza la Matriz de Factores Internos (EFI) siguiendo el mismo procedimiento y detallando cada paso con su respectiva tabla. Para culminar la etapa 1, se realiza la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

3.6.1 Matriz de Entorno de Factores Externos, EFE

La matriz EFE es una herramienta que ayuda a diagnosticar la parte externa de una empresa o entidad y a diferencia de la matriz EFI, ésta nos permite comprender mejor las oportunidades y amenazas, ya que se identifica y evalúa cada factor externo que en un futuro puede influir con la expansión y el crecimiento de un negocio o una marca (Yiminshum, 2018). Para la elaboración de éstas matrices se coordinó con la responsable del área de gerencia de la Cámara para la realización de un taller con los directores de área para sobre la base de la siguiente metodología construida de manera participativa.

Los pasos a seguir fueron los siguientes:

1. Saludo y bienvenida
2. Explicación de la matriz EFE
3. Elaboración participativa de la matriz EFE de acuerdo con Ruiz (2022) se debe realizar:
 - a. Exposición de las oportunidades y amenazas que se levantaron en la entrevista al director de la Cámara además de ser validadas en taller con todo el equipo.
 - b. Elaborar una lista de oportunidades y amenazas mencionando los factores críticos o también conocidos determinantes para el éxito de la auditoría externa, para esto se recomienda utilizar entre diez y veinte factores que se identificaron en la auditoría externa. Se recomienda colocar primero las oportunidades y luego las amenazas.
 - c. Asignar el peso que tiene cada uno de estos factores en la empresa, varía entre cero a uno, dependiendo la importancia que tenga, este peso se le puede colocar en porcentaje que llegue a un total máximo de 100% o en números hasta 1.0, en este caso (CIPEM) se colocó en números (1.0 máximo).
 - d. En el tercer paso se asigna la calificación, las cuales varía entre 1 a 4, en las oportunidades se colocará 3 (oportunidad menor) y 4 (oportunidad mayor), así mismo en las amenazas (1 amenaza mayor) y (2 amenaza menor).
 - e. Como último paso tenemos la columna de peso ponderado, aquí se multiplica las dos columnas anteriores (peso y calificación), se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para establecer el

peso ponderado de la entidad. Aquí puede dar un total de mínimo 1 y un máximo de 4, siendo el promedio 2.5, si el total da por debajo de este promedio se llega a la conclusión que la organización se encuentra débil en la parte externa, por otro lado, si el resultado es mayor al promedio, la entidad tiene más oportunidades que amenazas.

4. Una vez validada la matriz se dio por terminado el taller.

Tabla 2.

Matriz de Entorno de Factores Externos (EFE) CIPEM.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El nuevo gobierno y sus políticas económicas, ya que genera un desarrollo comercial, industrial y productivo.	0,15	4	0,6
2. La reactivación económica productiva a partir del proceso de vacunación.	0,02	3	0,06
3. Buenas relaciones con el sector público lo que les permite generar estrategias conjuntas.	0,3	4	1,2
Subtotal			1,86
Amenazas			
1. La Cámara no está preparada para los constantes avances tecnológicos.	0,1	1	0,1
2. La disminución de la tasa de empleo durante la pandemia y post pandemia.	0,1	1	0,1
3. La actual inestabilidad política.	0,08	2	0,16
4. La economía de las empresas afiliadas puede afectar al gremio.	0,15	1	0,15
5. La falta de claridad con respecto al suelo industrial que responda a las necesidades de los afiliados en el cantón Cuenca.	0,05	2	0,1
6. Código laboral desactualizado que no responde a las necesidades del sector empresarial.	0,05	2	0,1
Subtotal			0,71
TOTAL	1		2,57

Nota: Matriz EFE elaborado sobre la base de la información trabajada en el taller con el equipo de la Cámara.

La tabla de factores claves externos de la CIPEM muestra un valor ponderado de 2,57 lo que indica que la Cámara ha logrado aprovechar adecuadamente las oportunidades, permitiéndole hacer frente a las amenazas.

3.6.2. Matriz de Entorno de Factores Internos, EFI

Esta matriz es una herramienta que ayuda a realizar una auditoría interna la organización y nos permite comprender mejor las fortalezas y debilidades de la empresa o de alguna área en específico. Esta matriz también nos ayuda a formular estrategias dependiendo de los puntos críticos que tenga la organización anteriormente mencionados (Geishy, 2016).

Para el desarrollo de esta matriz se programó un taller de trabajo en el cual participó las y los directores de área con la siguiente metodología de trabajo:

1. Saludo y bienvenida
2. Presentación de qué es y cómo se construye la matriz EFI
3. Desarrollo participativo de la matriz EFI
4. Información entregada por el personal de la empresa.
 - a. Exposición de las fortalezas y debilidades levantadas a través de entrevistas a los líderes de procesos y que se validaron en taller con todo el equipo.
 - a. Hacer una lista de fortalezas y debilidades mencionando los factores críticos o también conocidos determinados para el éxito de la auditoría, para esto se recomienda utilizar entre diez y veinte factores, primero se colocan las fortalezas y luego las debilidades.
 - b. Asignar el peso que tiene cada uno de estos factores críticos en la empresa, varía entre cero a uno, dependiendo la importancia que tenga, este peso se le puede colocar en porcentaje que llegue a un total máximo de 100% o en números hasta 1.0, en este caso (CIPEM) se colocó en números (1.0 máximo).
 - c. En el tercer paso se asigna la calificación, las cuales varía entre 1 a 4, en las fortalezas se colocará 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor), así mismo en las debilidades (1 debilidad mayor) y (2 debilidad menor).
 - d. Como último paso tenemos la columna de peso ponderado, aquí se multiplica las dos columnas anteriores (peso y calificación), se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para establecer el peso ponderado de la organización. Puede dar un total de mínimo 1 y un máximo de 4, siendo el promedio 2.5, si el total da por debajo de este promedio se llega a la conclusión que la empresa se encuentra débil en la

parte interna, por otro lado, si el resultado es mayor al promedio, la empresa tiene más fortalezas que debilidades (Ruiz, 2022)

5. Una vez validada la matriz se dio por terminado el taller.

Tabla 3.

Matriz de Entorno de Factores Internos (EFI).

Factores claves internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Esta posicionada a nivel nacional e internacional.	0,03	3	0,09
2. Tiene relaciones bilaterales con varias organizaciones internacionales.	0,1	3	0,3
4. Es la Cámara más importante a nivel del Austro.	0,25	4	1
5. Existe un excelente clima laboral donde todos trabajan por un mismo objetivo.	0,03	3	0,09
6. Existen capacitaciones a los departamentos que generan valor agregado de manera permanente de diferentes instituciones internacionales.	0,03	3	0,09
7. Cuentan con excelentes planes de comunicación.	0,15	3	0,45
8. Constante crecimiento en redes sociales.	0,15	4	0,6
Subtotal			2,62
Debilidades			
1. No se realiza capacitaciones a todo el personal de la organización.	0,1	1	0,1
2. Es un gremio sostenible, pero podría haber mejoras si hubiese más recursos.	0,06	2	0,12
3. Cuentan con un código de ética que es de reciente aplicación, por lo que no está comunicado completamente.	0,05	2	0,1
4. No cuentan con una actualizada tecnología para hacer frente a todos los cambios.	0,05	1	0,05
Subtotal			0,37
TOTAL	1		2,99

Nota: Matriz EFI elaborado sobre la base de la información trabajada en el taller con el equipo de la Cámara.

Esta tabla nos muestra los factores claves internos de la CIPEM, en conjunto con su peso, calificación tienen un peso ponderado de 2,99 lo que nos da cuenta que la ha logrado reducir sus debilidades y hacer un uso efectivo de sus fortalezas. Además se evidencia una consolidada fortaleza institucional con un valor de 2,62 muy superior al de la debilidades con un 0,37.

3.6.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo indica las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así mismo, sus principales competencias y por ende se le compara con las mismas, estos se determinan mediante los factores claves o determinantes para el éxito. Al finalizar esta matriz, se determina en qué áreas se puede mejorar como organización y cuales se podrían proteger (Riquelme, s.f.).

Para realizar esta matriz, se debe:

1. Identificar factores claves o determinantes para el éxito, esto va a depender de la industria en la que se maneja.
2. Se asigna un peso a cada factor, en donde 0,0 significa (poca importancia) y 1.0 (alta importancia), estos números indican la importancia o relevancia que tiene el factor en la industria.
3. Se escogió como competencia a las Cámara de Quito y Guayaquil.
4. Se clasifica a cada determinante y se le da un valor entre 1 y 4, lo cual significa que:
 - 2: Gran debilidad
 - 1: Debilidad menor
 - 3: Fuerza menor
 - 4: Fuerza mayor

(Cepeda, s.f.)

5. Se determina el puntaje, para esto, se multiplica el peso o ponderación por la clasificación y se realiza la suma total de puntajes de cada empresa.
6. Se comparan los puntajes finales de cada organización y se toman medidas dependiendo de los resultados obtenidos.

Tabla 4.*Matriz de Perfil Competitivo CIPEM.*

Factores críticos de éxito	Ponderación	Producción y Empleo de la ciudad de Cuenca (CIPEM)		Cámara de Industrias y producción de la ciudad de Quito (CIP)		Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG)	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Posición financiera	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Administración	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Cultura organizacional	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Convenios con empresas	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Ubicación	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Tecnología	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Relación con afiliados	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Total	1		3,33		3,21		3,51

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de esta tabla tenemos que la CIPEM tuvo un puntaje total de 3,33 donde el factor crítico con mayor ponderación fue la posición financiera, esto significa que se encuentra en una buena posición con respecto a sus finanzas. Sin embargo, la Cámara de Industrias de Guayaquil tiene un puntaje total de 3,51, existiendo una diferencia de 0,18 entre la CIPEM y la CIG.

3.7 Etapa 2

En la segunda etapa se explica la Matriz Interna y Externa, el análisis FODA, el FODA cruzado y la Matriz Boston Consulting Group, incluyendo los pasos a seguir para su elaboración. Cabe recalcar que al finalizar cada matriz se realiza un análisis de los resultados.

3.7.1 Matriz Interna y Externa

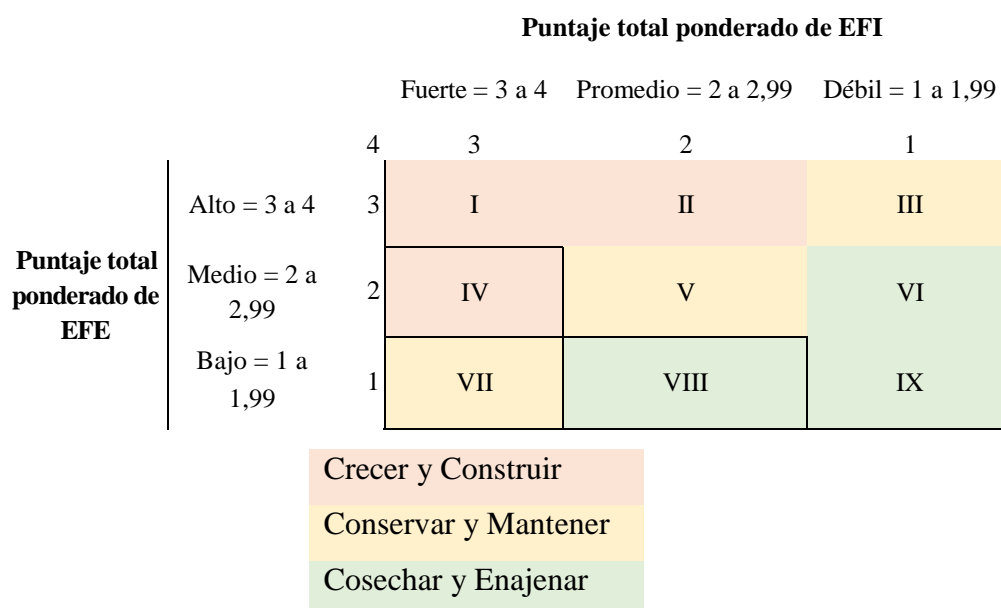
La Matriz Interna y Externa, MIE, sirve como una herramienta para valorar una entidad u organización, tomando en consideración los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y por otro lado los factores externos (Oportunidades y Amenazas), calculando un índice que se puede localizar en uno de sus nueve cuadrantes (Castellanos, 2015).

Para llevar a cabo esta matriz, se utilizaron los factores internos y externos que se elaboró en conjunto con la CIPEM mediante talleres vía Zoom, una vez concluido el análisis

FODA se realizaron las matrices EFE Y EFI, ya que es de suma importancia el valor total de cada matriz para poder elaborar la MIE.

- Las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir.
 - Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener.
 - Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar.
- (Estrella, 2020)

Figura 1.
Puntaje total ponderado de EFI.



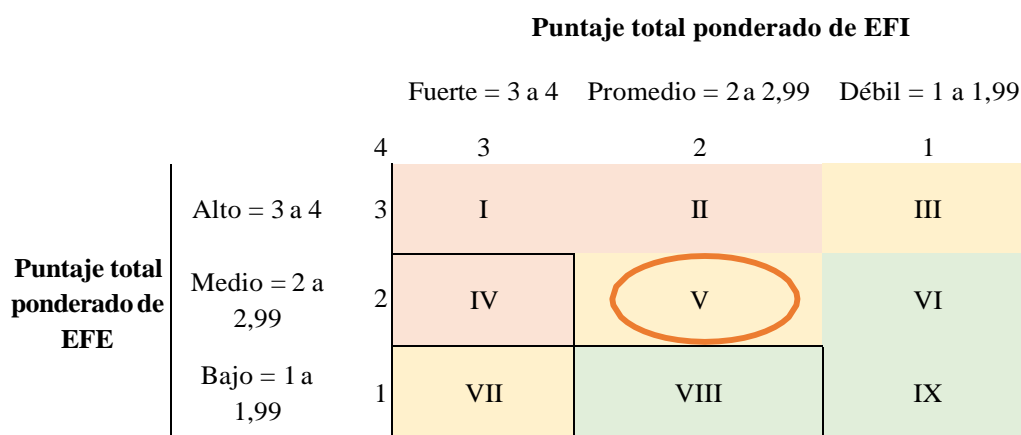
Nota. Elaboración propia. Fuente. Castellanos, 2015.

1. Crecer y Construir: Esta estrategia hace referencia a que una empresa necesita mejorar sus factores tanto internos como externos para tener un mejor posicionamiento en el mercado y utilizar al máximo sus fortalezas y oportunidades que pueda llegar a tener, esto se verá reflejado al momento de situar la empresa en el cuadrante.
2. Conservar y Mantener: Esta estrategia indica que la empresa se encuentra en un correcto funcionamiento y está ejecutando correctamente sus factores internos y externos, por lo tanto, se debería mantener los mismos.

3. Cosechar y Enajenar: Esto significa que la empresa no está en un funcionamiento óptimo, esto le impide seguir creciendo en el mercado.

Para ubicar la empresa en el cuadrante es necesario tener el puntaje total ponderado de la Matriz EFE y EFI, en este caso el valor de la Matriz EFI es 2,99 y el valor de la Matriz EFE es 2,57. Al ubicar estos valores en la matriz, estaría ubicado el resultado de EFI en la columna número dos (2) y el resultado de EFE en la fila número (2). Por lo tanto, la empresa se encuentra en el cuadrante cinco (5) que pertenece a la estrategia de Conservar y Mantener.

Figura 2.
Matriz Interna y Externa CIPEM.



Nota. Elaboración propia

De acuerdo a la Matriz Interna y Externa, el gremio se ubica en el cuadrante número cinco, por lo tanto, debe seguir las estrategias de conservar y mantener los factores internos y externos que tienen en la actualidad, ya que con estas se encuentra en una buena posición y se aprovechan al máximo los factores.

3.7.2 Análisis FODA

Según Thompson et al. (2017) el FODA es “una herramienta estática, que ofrece solo un retrato de la situación en un momento específico en el tiempo, por lo cual debe repetirse periódicamente, si es que se desea usarla como un insumo serio de los procesos de formulación de las estrategias” (s.p.)

El análisis FODA, también conocida como matriz DAFO es una herramienta que les facilita a las empresas realizar un análisis interno y externo de la organización, dividiéndose entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sacando la abreviatura por la inicial de cada factor, realizar la matriz FODA es de gran importancia para las organizaciones, ya que se llega a conocer más cada departamento de la empresa, sacándole provecho a las fortalezas y oportunidades y por otro lado trabajar en base a las debilidades y amenazas.

Para realizar esta matriz se elaboraron dos talleres virtuales con la CIPEM, donde se presenta la propuesta de matriz FODA construida con base en las matrices EFE y EFI, propuesta que fue aprobada por unanimidad.

Tabla 5.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Está posicionada a nivel nacional e internacional. 2. Tiene relaciones bilaterales con varias organizaciones internacionales. 3. Es la Cámara más importante a nivel del Austro. 4. Existe un excelente clima laboral donde todos trabajan por un mismo objetivo. 5. Existen capacitaciones a los departamentos que generan valor agregado de manera permanente de diferentes instituciones internacionales. 6. Cuentan con excelentes planes de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El nuevo gobierno y sus políticas económicas, ya que genera un desarrollo comercial, industrial y productivo. 2. La reactivación económica productiva a partir del proceso de vacunación. 3. Buenas relaciones con el sector público lo que les permite generar estrategias conjuntas.

7. Constante crecimiento en redes sociales.	
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza capacitaciones a todo el personal de la organización. 2. Es un gremio sostenible, pero podría haber mejoras si hubiese más recursos. 3. Cuentan con un código de ética que es de reciente aplicación, por lo que no está comunicado completamente. 4. No cuentan con una actualizada tecnológica para hacer frente a todos los cambios. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Cámara no está preparada para los constantes avances tecnológicos. 2. La disminución de la tasa de empleo durante la pandemia y post pandemia 3. La actual inestabilidad política. 4. La economía de las empresas afiliadas puede afectar al gremio. 5. La falta de claridad con respecto al suelo industrial que responda a las necesidades de los afiliados en el cantón cuenca. Código laboral desactualizado que no responde a las necesidades del sector empresarial.

Nota: Elaboración propia.

3.7.3 FODA cruzado

Con la información que tenemos del FODA, se procede a elaborar el FODA cruzado o Matriz de impacto cruzado, el objetivo de esto es crear estrategias que se llevan a cabo con el fin de sacarle provecho a las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa u organización, por otro lado, se debe evitar las amenazas que existen actualmente y que impacten las debilidades de la empresa (Hernández, 2014).

Dicho esto, se procede a cruzar los factores de la siguiente forma: FA, FO, DO, DA. Este análisis por pares permite analizar y diseñar estrategias que potencien las fortalezas, maximicen las oportunidades, disminuyan a las debilidades y contrarresten las amenazas.

Tabla 6.

Análisis FODA Cruzado.

<p>Estrategias (FO)</p> <p>(F4, O3): Al ser el gremio más representativo de la zona austral y tener buenas relaciones con el sector público y el gobierno, permite que la Cámara sea ese vínculo para que los requerimientos de las empresas sean atendidos y para que también se revisen aspectos como normativas u otros que puedan estar afectando al sector empresarial</p> <p>(F6, O3): La CIPEM tiene una buena capacidad para generar diferentes alianzas con instituciones internacionales, y aprovechar la buena situación del gobierno para generar acuerdos internacionales bilaterales que generen beneficio a los intereses del sector productivo y afiliados de la CIPEM.</p> <p>(F4, O1): Siendo el gremio más importante del austro podríamos recoger no solo las necesidades de los afiliados, sino también la de instituciones privadas y productivas del Austro para que con las políticas económicas que plantea el gobierno podamos proponer a través de las provisiones de la Cámara.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>(F1, A1): La CIPEM puede recurrir a ayuda externa para conseguir fondos que los ayude a estar al día con la tecnología y poder mantenerse posicionados a nivel nacional e internacional.</p> <p>(FA, A3): Siendo el gremio más importante a nivel del Austro ecuatoriano, armar una alianza público privada con ministerios que con quien más relación tiene la Cámara, proponer una hoja de ruta o un documento en el cual se propongan líneas de trabajo para mejorar la situación económica y política del país.</p> <p>(F7, A3): Aportar a la sociedad con los planes de comunicación, creando cultura política que genere una mayor estabilidad política.</p> <p>(FA, A4): Como CIPEM para mantener el posicionamiento, los servicios y beneficios que se dan a las empresas afiliadas hacen que ellas se mantengan como parte del gremio, por lo tanto, se ajustan a las necesidades que los afiliados tienen.</p>
<p>Estrategias (DO)</p> <p>(D2, O2): Afiliar a empresas de sectores que han surgido con la pandemia como médicos farmacéuticos y otros sectores</p>	<p>Estrategias (DA)</p> <p>(D4, A1): Contar con mayor capacitación tecnológica e incursionar en plataformas o programas que tengan que ver con</p>

<p>que tienen bastante auge económico y con eso tener mayores ingresos.</p> <p>(D5, O3): La buena relación con el sector público permite tener un acercamiento con instituciones como el Ministerio del Trabajo para plantear necesidades del sector empresarial y buscar soluciones a problemáticas actuales.</p>	<p>transformación tecnológica a lo interno de la CIPEM.</p> <p>(D1, A1): Al ser un equipo relativamente pequeño, hacer todos los esfuerzos para que las capacitaciones en tema tecnológico sean para todos los colaboradores.</p> <p>(D4, A1): La CIPEM aún tiene que actualizarse en temas de tecnología para con ello mejorar también el servicio que brinda a sus afiliados y clientes y es indispensable que el personal de igual manera se capacite más en este ámbito.</p>
--	--

3.7.3 Matriz Boston Consulting Group

Esta matriz es una herramienta clave para las empresas y organizaciones pues permite conocer y analizar la cartera de productos o servicios y así se podrá escoger la estrategia que mejor le convenga a la misma, se compone por dos ejes, el eje vertical muestra la demanda que existe de un producto en el mercado, por otro lado, el eje horizontal, muestra cuanto se ha vendido del producto en total (Espinoza, 2020).

Esta matriz es de suma importancia ya que mediante esta se realiza un análisis interno de la organización y según el producto o servicio que se vea más rentabilidad se podrá invertir más, cabe recalcar que está compuesta por cuadrantes, en los cuáles se sitúa el producto o servicio analizado con el equipo empresarial.

Figura 3.
Matriz Boston Consulting Group.



Fuente. Espinoza, 2020

3.7.4 Componentes de la Matriz BCG

La Cámara ha puesto énfasis en cuatro grandes productos, los procesos de formación y capacitación permanente a los socios y afiliados de la Cámara, la generación de acciones de impacto político que generan el desarrollo económico productivo en la ciudad, además de toda la sección del sector político.

Esta información fue levantada en los talleres y fue corroborada en una entrevista realizada al gerente de la CIPEM, realmente como datos financieros no se obtuvo mayor detalle porque muchos de ellos si bien constan en la inscripción, algunos son beneficios de los afiliados, sin embargo, el énfasis puesto por el directorio de la Cámara fue:





Producto o servicio estrella: Formación dual

Producto o servicio interrogante: Comercio exterior, las misiones comerciales y ferias industriales.

Producto o servicio vaca: Charlas y seminarios.

Producto o servicio perro: Representatividad y lobby.

Figura 4.
Matriz Boston Consulting Group.

Tasa de crecimiento de mercado	ALTO	 Formación dual	 Comercio exterior, misiones comerciales y ferias industriales
	BAJO	 Charlas y seminarios	 Representatividad y lobby
		ALTA	BAJA
		Cuota relativa de mercado	

Nota. Elaboración propia

Cabe recalcar que los cuatro servicios antes mencionados atraviesan por las cuatro etapas del ciclo de vida. Nacen como interrogante, luego crecen y se hacen servicio estrella, se mantienen un tiempo en la etapa de madurez y existe un declive. En este caso el ciclo es distinto porque la Cámara tiene una intencionalidad de brindar información a sus afiliados, pese al acceso de información, quieren fortalecer sobre un proceso formativo sobre la base de los requerimientos de sus afiliados.

Figura 5.
Matriz Boston Consulting Group.



Fuente. Espinoza, 2020

3.8 Etapa 3

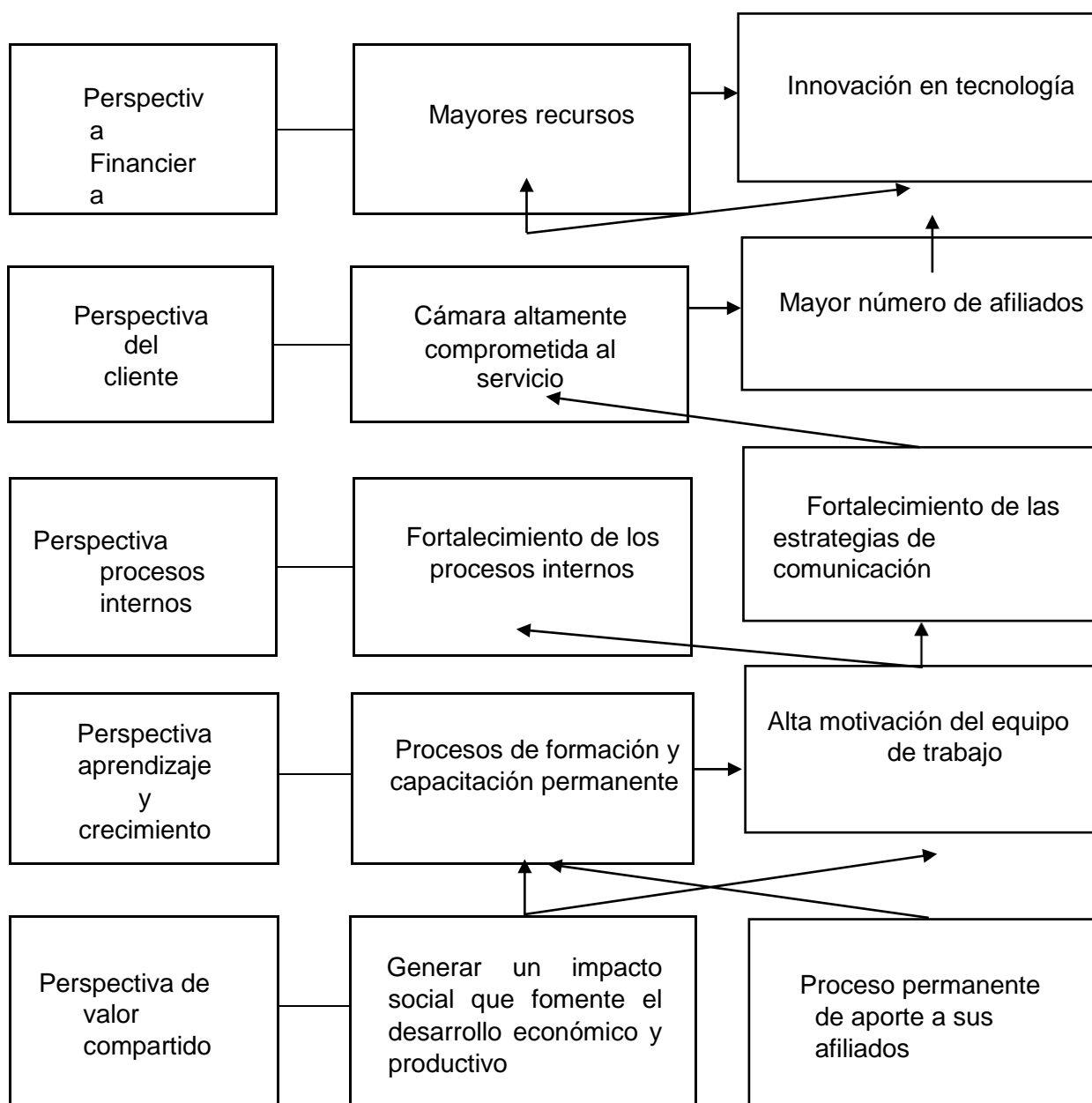
En la tercera etapa se elabora y explica el Cuadro de mando Balance ScoreCard y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica incluyendo los pasos a seguir con su respectiva tabla. Cabe recalcar que al finalizar dicho cuadro y matriz se lleva a cabo un análisis de sus resultados.

3.8.1 Cuadro de mando (Balance Scorecard)

“El Balance Scorecard es una herramienta que permite llevar a cabo y ejecutar las estrategias de una organización, esto se logra a partir de una serie de medidas de actuación, lo que tiene como resultado poder controlar de forma constante los factores tanto internos como externos de una empresa, basándose en los objetivos y llevándolos a cabo con acciones específicas” (ISOToolsexcellence, 2015).

Tabla 7.

Cuadro de mando Balance ScoreCard.



Nota. Elaboración propia

En el mapa estratégico de Balance ScoreCard antes descrito hay un pilar fundamental de la Cámara que tiene que ver su enfoque de servicio a la sociedad, que se asienta desde una perspectiva de valor compartido. Este enfoque cruza toda su gestión y se considera que se debe establecer como un factor fundamentalmente en el proceso de formación.

De las entrevistas realizadas al equipo de la CIPEM, un tema que ha sido absolutamente reiterativo es la razón de ser de la Cámara, que no tiene fin de lucro, sino busca generar impacto en la sociedad a través del desarrollo económico- productivo. Este enfoque lo tiene incorporado su equipo, así como en todos los procesos que se realizan, por ello para el análisis del mapa estratégico se incorpora la perspectiva de valor compartido como pilar base del quehacer de la Cámara pues incide en todos los demás procesos, desde la formación, a través de la inducción, capacitación y motivación al personal, lo que consolida un equipo altamente comprometido con la razón de ser institucional.

Un equipo capacitado y motivado garantiza el desarrollo de estrategias de comunicación y difusión eficientes que contribuyen a posicionar el rol de la CIPEM en sus afiliados y la sociedad, además de promover una mayor incorporación de afiliados a la misma. Lo que contribuye a lograr una Cámara fortalecida con una red más grande de miembros, obtiene más recursos, lo que le permite innovar la tecnología y por ende mejorar sus servicios.

3.8.2 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Rocha (2029) señala que “la matriz de planeación estratégica es un instrumento que permite a los administradores evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores internos y externos de la organización para tomar decisiones oportunas encaminadas al éxito del negocio”. Para llevar a cabo esta matriz, se utilizaron los factores críticos de éxito tanto internos como externos, así como las estrategias identificadas en el FODA cruzado. Luego se procedió a priorizar con el equipo de las CIPEM las cinco principales estrategias, los que se colocaron en columnas para ser analizadas con relación a los factores. Una vez realizado y revisado el desarrollo de este proceso, se procedió a aprobar por unanimidad la matriz.

Para el desarrollo de la matriz MCPE se deben realizar los siguientes pasos:

- Realizar una lista de mínimo 10 factores internos y 10 factores externos claves de la organización, éstos se colocan en la columna izquierda del cuadro. Estos factores se obtienen de las matrices EFI Y EFE.
- A cada factor se le asigna un peso ponderado, el mismo que se tiene de la matriz EFE y EFI.

- Posteriormente se analizan las estrategias obtenidas en el FODA cruzado y se priorizan la 5 más importantes.
- Se determina la calificación del atractivo con un valor numérico entre 1 – 4. Para ello se analiza cada estrategia con relación a cada factor crítico, para ello se debe tener en cuenta si el factor afecta a la elección de la estrategia, esto se elabora individualmente. En caso de que el factor no afecta a la estrategia se coloca el valor de 0.
- Mediante una multiplicación de peso ponderado por la calificación del atractivo da como resultado la calificación del atractivo total. Se suman las calificaciones del atractivo total de cada columna de las estrategias.
- Al sumar éstas se obtiene la estrategia más atractiva, las calificaciones que tengan mayor puntaje son las más importantes y a tomar más en cuenta, sin embargo, se debe considerar a todos los factores relevantes tanto internos como externos, los cuales podrían alterar las decisiones estratégicas.

(Rocha, 2020)

Tabla 8.

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.

		1. Armar una alianza público privada con ministerios		2. Mantener alianzas con instituciones internacionales		3. Capacitaciones tecnológicas		4. Afiliarse a empresas que han surgido desde la pandemia		5. Aportar planes de comunicación a la sociedad	
<u>Factores críticos para el éxito</u>	<u>Ponderación</u>	<u>PA</u>	<u>CA</u>	<u>PA</u>	<u>CA</u>	<u>PA</u>	<u>CA</u>	<u>PA</u>	<u>CA</u>	<u>PA</u>	<u>CA</u>
Fortalezas											
Está posicionada a nivel nacional e internacional.	0,03	4	0,12	4	0,12		0	2	0,06		0
Tiene relaciones bilaterales con varias organizaciones internacionales.	0,1	3	0,3	4	0,4		0	2	0,2		0
Es la Cámara más importante a nivel del Austro.	0,25	4	1	2	0,5	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Existe un excelente clima laboral donde todos trabajan por un mismo objetivo.	0,03		0		0		0		0		0
Existen capacitaciones a los departamentos que generan valor agregado de manera permanente de diferentes instituciones internacionales.	0,03		0		0	3	0,09		0	2	0,06
Cuentan con excelentes planes de comunicación.	0,15		0		0		0	3	0,45	4	0,6
Constante crecimiento en redes sociales.	0,15		0		0	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Debilidades											
No se realiza capacitaciones a todo el personal de la organización.	0,1		0		0	3	0,3		0		0
Es un gremio sostenible, pero podría haber mejoras si hubiese más recursos.	0,06	1	0,06		0	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Cuentan con un código de ética que es de reciente aplicación, por lo que no está comunicado completamente.	0,05		0		0		0		0		0
No cuentan con una actualizada tecnología para hacer frente a todos los cambios.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Total	1										

Oportunidades										
El nuevo gobierno y sus políticas económicas, ya que genera un desarrollo comercial, industrial y productivo.	0,15	3	0,45	3	0,45	0	3	0,45	0	
La reactivación económica productiva a partir del proceso de vacunación.	0,02	2	0,04		0	0	2	0,04	0	
Buenas relaciones con el sector público lo que les permite generar estrategias conjuntas.	0,3	4	1,2		0	0		0	2	0,6
Amenazas										
La Cámara no está preparada para los constantes avances tecnológicos.	0,1		0	2	0,2	3	0,3	0		0
La disminución de la tasa de empleo durante la pandemia y post pandemia	0,1		0		0		0	0		0
La actual inestabilidad política.	0,08	3	0,24	2	0,16		0	2	0,16	0
La economía de las empresas afiliadas puede afectar al gremio.	0,15		0	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2
La falta de claridad con respecto al suelo industrial que responda a las necesidades de los afiliados en el cantón cuenca.	0,05	2	0,1		0		0	3	0,15	0
Código laboral desactualizado que no responde a las necesidades del sector empresarial.	0,05	2	0,1		0		0	2	0,1	0
Total	1		3,66		2,23		2,27		3,18	2,58

Nota. Elaboración propia

Al finalizar la elaboración de esta matriz, se puede observar que la estrategia que lidera la tabla es el número uno “Armar una alianza publico privada con ministerios” con un grado de atracción de 3,66, por lo tanto, es la más importante para ser ejecutada por la CIPEM. Con un puntaje total de 3,18 ocupa el segundo lugar en la tabla la estrategia “Afiliarse a empresas que han surgido desde la pandemia”, que de igual manera debe ser ejecutada por el gremio. Y para finalizar la última estrategia de mayor grado de atracción es “Aportar planes de comunicación a la sociedad” con un puntaje total de 2,58.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

A las conclusiones que se han llegado en la realización de este trabajo son:

- El concepto de planificación estratégico ha tenido un amplio desarrollo a lo largo del tiempo, tanto respecto a su conceptualización, como a los modos y mecanismos de análisis y aplicación de esta herramienta; la cual, se evidencia como un mecanismo de obligatoria aplicación para toda empresa u organización. Presentando conceptos importantes, como adecuadas definiciones de lo que debe entenderse como visión y misión de las organizaciones, estrechamente ligadas a los objetivos y valores sobre los que las organizaciones se respaldan y mantienen sus funcionamientos, de forma óptima y apegada al avance de la sociedad en su totalidad.
- Las organizaciones sin fines de lucro, las que como se ha expuesto pertenecen a un tercer sector, dedicado mayormente al aportar un valor a la sociedad, se presentan actualmente como organizaciones con gran presencia dentro del mercado global, siendo que, las mejoras que experimenta la sociedad se encaminan a una visión humanista de los negocios, apartándose de manejos empresariales u organizacionales en donde la producción o el flujo del capital son lo principal; en la sociedad actual, se busca aportar valor a los miembros de la sociedad, sea a escalas grandes o internacionales o escalas nacionales e inclusive comunitarias. Esto conlleva la obligatoriedad de las organizaciones de implementar en sus desempeños un valor compartido, y así como este ha sido definido, aportar de esta forma tanto a la sociedad, dentro de la realidad palpable de la empresa u organización y también que dicho valor, represente una constante mejora y establecimiento en el mercado de los negocios.
- La Cámara de Industrias, Producción y Empleo CIPEM, en la ciudad de Cuenca, no se encuentra excluida de esta tendencia global hacia un crecimiento y manejo empresarial en el que la planificación estratégica y el concepto de que mediante dicha planificación se agregue el valor compartido a la Cámara; tal es el caso, de lo que evidentemente se ha demostrado, y es la atención brindada por los directivos de la Cámara hacia crear conceptos de misión y visión que se apeguen a la realidad de la CIPEM; y esto estrechamente vinculado hacia los objetivos y

oferta de servicios de la Cámara; demostrándose aún más este compromiso con la apertura por parte de la Cámara hacia las adecuaciones que sean necesarias que se presentan como propuesta en este trabajo de titulación.

- La aplicación de una estrategia participativa para el proceso de actualización del plan estratégico además de permitir el involucramiento de todo el equipo, contribuyó al diseño de estrategias ajustadas a las necesidades de la Cámara, así como el compromiso del equipo para su posterior implementación.

4.2 RECOMENDACIONES

Ante lo detallado, se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda la implementación del plan estratégico que ha sido actualizado de manera participativa con todo el equipo de la CIPEM.
- ✓ Se recomienda delegar a una persona del equipo el seguimiento y evaluación al proceso de implementación de manera que se pueda realizar en caso de requerirlo los ajustes que correspondan de manera oportuna.
- ✓ Considerar que los avances realizados e incorporaciones de Planificación hasta este momento pueden variar en el futuro, situación ante lo cual, la CIPEM deberá mantenerse en constante estudio y análisis del avance en lo que corresponde al segmento empresarial y de organizaciones, por lo que se recomienda mantener actualizado el plan estratégico.
- ✓ Finalmente se recomienda a la Facultad desarrollar más procesos de investigación entorno a empresas y organizaciones sin fines de lucro, información que sería de gran utilidad para el desarrollo local, considerando el alto número de instituciones no lucrativas que funcionan en Cuenca.

5. Referencias

- AméricaEConomía.com. (2017). MENAGEMENT. AMERICAECONOMIA.COM, mayo 2017, Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-generar-valor-compartido-en-las-empresas>
- Banco Mundial. (2021). *Ecuador: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Barriga, L (2009). *La planificación, Breve introducción*. Editorial Resistance. <http://www.geocities.com/WallStreet/District/7921/Planification.html>.
- BBC News. (15 de septiembre de 2021). Qué es la crisis de los contenedores y cómo está afectando al comercio mundial y a tu bolsillo. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58558860.amp>
- Cabrera, C. (2021). *Planificación Estratégica*. Universidad Siglo XXI. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20882/Universidad%20Siglo%20XXI%202020%20-%20Final.docx%20-%20Cristian%20Cabrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2021). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. <http://www.lacamara.org/website>
- Canyelles, J. M. (s.f). *Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. Hacia un modelo de gestión eficaz en las organizaciones sociales*.
- Chávez, G. N. (2018). Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para Fundaciones Medioambientales. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47134/3560903501026UTFSM.pdf?sequence=1>
- Castellanos, L. (25 de Enero de 2015). Estrategia y Planificación Estratégica. Obtenido de Estrategia y Planificación Estratégica: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/#content>

- CIPEM. (2021). *Cámara de Industrias, Producción y Empleo*. <https://www.cipem.org.ec>
- Cepeda, M. d. (s.f.). Zona económica. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Chico, M. (06 de diciembre de 2021). Entrevistas departamentos CIPEM.
- Díaz, M. O. (2017). *Brief overview of strategic planning*. file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/214-494-2-PB%20(1).pdf
- Espinoza, X. (6 de diciembre de 2021). Entrevista con departamentos [Comunicación personal].
- Espinoza, R. (2020). Roberto Espinoza. <https://robertoespinoza.es/2020/03/22/matriz-bcg/>
- Espinoza, X. (6 de diciembre de 2021). Entrevista departamentos CIPEM [Comunicación personal].
- Estrella, D. (2010). *Matrices Estratégicas*. <https://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Gómez, P.N. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores, Editorial NAREA, Vol. 6. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r_H3dpKH5kMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=historia+de+la+planificacion+estrategica&ots=AdLV1yIFZp&sig=vIikLGMUx1mBLibJF7GhkooVSVE#v=onepage&q=historia%20de%20la%20planificacion%20estrategica&f=false.
- Geishy. (2016). *Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gómez, H. S. (2006). *Planificación Estratégica*. 3R.
- Hernández, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*.
- ISOToolsexcellence. (2015). *ISOToolsexcellence*. <https://www.isotools.org/2015/02/23/que-es-el-balanced-scorecard-conoce-su-funcionamiento-y-ventajas/>
- León, G. (2021). Entrevista departamentos CIPEM [Comunicación personal].

- López-Altamirano, D., Solórzano, S., Burgoas-Salazar, P., & Mejía, M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento*, 5(51), 285-304.
- INCAE, E. E. (2017). INCAE business school. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>
- Martínez, P. (2021). Entrevista departamentos [Comunicación personal].
- Maglieri, G. H. (1998). *Organizaciones sin fines de lucro*. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/NULAN_37479d3b93837555cf591dc5fcf0c7e7
- Monti, A. (2020). De la planificación como técnica a la cultura de la planificación. *Revista EURE*. 46 (137), 27- 46. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v46n137/0717-6236-eure-46-137-0027.pdf>.
- Mutis, G & Espectador, E (2013). Valor Compartido, una estrategia empresarial de alto impacto, *Revista Tendencias*, 114-118. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22717/Valor%20compartido%2c%20una%20estrategia%20empresarial%20de%20alto%20impacto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Organización Internacional de Trabajo. (2016). Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros. Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

- Pesantez, M. (12 de diciembre de 2021). Entrevistas departamentos [Comunicación personal].
- Peiró, R. (2017). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Riquelme, M. (2021). *Web y Empresas*. <https://www.webyempresas.com/que-es-el-valor-compartido/>
- Robalino, A. (3 de diciembre de 2021). Entrevista [Comunicación personal].
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118.
- Salazar, D. y Romero, G.E. (2006). Planificación, ¿Éxito Gerencial? *Editorial Multiciencias*, 6(1). <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>.
- Schwartz, P & Vasquez, J.M. (1995). La planificación estratégica por escenarios, Cuadernos de Administración, vol. 14 (21), pp. 199-225. Obtenido de https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/114/190.
- Thompson, A. A., Sutton, C., Strickland III, A. J., Peteraf, M. A., Janes, A., & Gamble, J. E. (2017). *Administración estratégica*. En A. A. Thompson, C. Sutton, A. J. Strickland III, M. A. Peteraf, A. Janes, & J. E. Gamble, *Administración estratégica* (pp. 130-131). McGraw Hill México.
- Tobar, L. (2020). Cuenca y su aporte en la economía del Ecuador. En Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cuenca (Ed.), *La ciudad de todas las orillas. Libro conmemorativo por el Bicentenario de la Independencia de Cuenca* (pp. 257-270). Casa Editorial.
- Yiminshum. (2018). *Yiminshum*. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Yüksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis*.

https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis

6. ANEXOS

1. Modelo de Hoja de Registro de Talleres

NOMBRES Y APELLIDOS	# CÉDULA DE IDENTIDAD	CARGO	FIRMA	CORREO ELECTRÓNICO

2. Constancia Entrevistas de Departamentos 06-12-21

COORDINACIÓN EMPRESARIAL – MARÍA ELISA PESÁNTEZ

1. ¿Qué tipo de programas de capacitación se llevan a cabo en este departamento?

Desde el ámbito empresarial promovemos la formación dual, para dar seminarios y capacitaciones se realizan encuestas a los afiliados para definir cuáles son temas de interés, carreras técnicas que combinan la parte teórica y la parte práctica en la carrera, es dirigido a tema de necesidad de los afiliados sean temas de comercio exterior, marketing, logística, recursos humanos, depende la necesidad del afiliado.

2. ¿Cómo celebra la organización el éxito de sus empleados?

Somos un equipo grande, cuando los eventos que se realizan, el director ejecutivo agradece y felicita a cada una de las personas que están involucradas, trabajamos para

lograr el éxito de las tareas que realizamos, se colabora entre todos con el fin de que las cosas salgan bien.

3. ¿Tiene la organización acuerdos de trabajo flexible?

Se manejan contratos bajo codependencia y también hay empleados que tienen contrato facturando como honorarios profesionales, por ende, si hay flexibilidad cuando hay un problema personal con el trabajador y este requiere de permiso por alguna índole.

4. ¿Por qué las empresas afiliadas deben confiar en esta entidad?

Se considera que la Cámara es un referente a nivel del Austro, es un gremio que ha demostrado ser bastante importante en este sentido, por el apoyo que le brinda a las empresas no solo del sector industrial, sino que también del ámbito comercial y otros rubros que se han involucrado y ahora son parte del gremio, existen buenos vínculos entre la misma y el sector público y privado, esto representa un gran apoyo para las empresas que realmente deseen formar parte de un gremio.

5. ¿Cuál es el punto más importante que ha logrado la CIPEM hasta la fecha?

Es el gremio más importante del Austro, Cuenca al ser la ciudad per cápita más industrializada del país, el trabajo que realiza la Cámara es sumamente valioso, el hecho de tener siempre acceso al sector público que siempre es el más complejo de lidiar ha sido bastante exitoso y eso también ha permitido lograr cambios en ámbitos súper importantes (leyes, laborales, económicos y temas relacionados con el sector productivo).

3. COORDINACIÓN COMERCIAL – XIMENA ESPINOZA

1. ¿Cómo aporta valor esta entidad a sus clientes

Eventos:

- Nuestros afiliados tienen la posibilidad de ampliar su red de clientes y proveedores tanto a nivel local, nacional como internacional.
- Al ser parte de los eventos las empresas también tienen un beneficio económico porque se diluyen los costos, al ser eventos masivos y generados por CIPEM; el precio de participación de la empresa es mucho menor que si lo haría por su propia cuenta.
- Las empresas pueden mejorar sus estrategias en áreas claves de la organización gracias a los conversatorios que organizamos en materia de análisis de nuevas normativas: tributaria, fiscal, económica, entre otros.

Capacitaciones:

- Nuestro objetivo es generar un adecuado conocimiento para que las empresas adquieran habilidades que mejoren su desempeño diario en temas como innovación, mejores prácticas y optimización de recursos.
- Siempre buscamos temas de actualidad que les permita a las empresas estar a la vanguardia.

2. ¿Qué estrategias tienen para atraer a posibles afiliados?

- Ofrecer capacitaciones dictadas por expertos a nivel nacional e internacional en temáticas claves para el buen desarrollo del sector productivo y comercial.
- Organizar charlas gratuitas exclusivas para empresas afiliadas a CIPEM.
- En capacitaciones y eventos pagados casi siempre ponemos precios preferenciales para empresas afiliadas.
- Realizar eventos entre empresarios que motiven a relacionarse entre sí y de esta manera puedan generar networking entre ellos.

3. ¿Qué aspectos toman en cuenta para que una empresa se afilie a la CIPEM?

- Que sea una empresa formal, es decir que este registrada en los diferentes organismos de control dependiendo su naturaleza.
- Que pague los valores estipulados en el convenio de afiliación.

4. COORDINACIÓN DE TESORERIA – GUSTAVO LEÓN

1. ¿Cuál es el presupuesto de la CIPEM?

El presupuesto de esta entidad es de 370 dólares.

2. ¿Cuál es el monto que se maneja anualmente? ¿Cuánto significa este monto en afiliados?

Las afiliaciones son el 64%.

3. ¿Existe un manejo adecuado financiero?

Se manejan las finanzas de la mejor manera de conformidad con los ingresos.

4. ¿Requieren tener más afiliados para dar mayor sostenibilidad a esta entidad?

De esta manera es sostenible, pero se podría hacer más, lógicamente si es que hubiese más recursos.

5. COORDINACIÓN COMUNICACIÓN – PAULA MARTÍNEZ

1. ¿Qué medios utiliza la CIPEM para darse a conocer?

Nosotros tenemos dos tipos de público, un interno y un externo. En el interno que básicamente son nuestras empresas afiliadas, utilizamos correo electrónico y WhatsApp empresarial. En el externo igualmente utilizamos WhatsApp empresarial, correo electrónico, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube), y en ciertos momentos puntuales como eventos, campañas o temas coyunturales usamos medios de comunicación, ya sea tradicionales o digitales.

2. ¿Por qué las empresas necesitan relaciones públicas?

Las relaciones públicas son indispensables para mantener el prestigio y reputación de toda organización, en este caso la Cámara hace relaciones publicas constantemente con todos sus stake-holders, sobre todo para darnos a conocer, cual es nuestro accionar, nuestros objetivos, los proyectos en los que estamos involucrados, etc. Aparte de esto es importante lo anteriormente mencionado para que las empresas puedan estar en el ojo público, ser parte de la opinión pública y de los públicos a los que quiere dirigirse principalmente, por ende, afianza, mantiene y crea relaciones, a corto mediano y largo plazo. Cada empresa y organización en este caso nuestro gremio, el área de comunicación es de suma importancia para toda su proyección, ejecución porque va de la mano absolutamente con todas las demás áreas.

3. ¿Cuál es la importancia de ejecutar un plan de comunicaciones?

Tener un plan nos dirige de forma ordenada, sistematizada y con objetivos claros hacia dónde queremos ir como institución, el plan de comunicación es clave para toda la gestión de directorio ejecutivo, dirección comercial y de proyectos sobre todo para todos caminar hacia un mismo objetivo, entonces muy importante ejecutar este plan para el próximo año, y que tenga sus fases, su cronograma, proyectos, presupuesto y que sobre todo el personal que labore en esta entidad esté consciente en conocimiento de qué es lo que se va a ejecutar; creería que el área de comunicación es el eslabón más clave, la pieza clave que tiene cualquier organización porque sin comunicar no hacemos nada, desde cualquier punto de vista que se tenga.

4. ¿La era digital ha desplazado los medios físicos de la organización? ¿Porqué?

Si le ha desplazado en cierto porcentaje, pero si hay medios físicos que aún son importantes para ciertos espacios o momentos cuando se ejecuta comunicación, por ejemplo, una valla publicitaria cuando tienes alguna campaña y tienes algún punto estratégico donde quieres enfocar tu mensaje y que la gente lo vea, por ejemplo, una publicación en alguna revista de negocios se sabe que va a llegar a nuestro público objetivo, directivos, ejecutivos. En ciertos espacios es importante mantener la línea tradicional aquí en Cuenca ya que mucha gente que sabe que es la Cámara todavía utiliza medios tradicionales.

5. ¿Cuál es la dinámica de esta entidad con las redes sociales?

La dinámica de la CIPEM es muy activa y frecuente, puesto que todo el tiempo estamos comunicándonos por ahí, subiendo de número de seguidores y de gente que visualiza nuestro contenido. En los últimos cuatro años hemos crecido bastante en la parte de redes sociales y de interacción con nuestros públicos porque no únicamente estamos dirigiendo a las empresas, gerentes, sino de igual manera con ciertos jefes departamentales que estamos en contacto, y mediante las redes sociales podemos llegar a otro público que no necesariamente tienen una interacción común o frecuente con la Cámara como por ejemplo los jóvenes, los estudiantes, la gente que no tiene empleo, la que si tiene empleo y que no pertenece a las Cámaras. Estamos presentes en cualquier campaña de comunicación, tenemos un orden y una imagen que llevar, no se publica todo solo por publicar sino se trata de que todo nuestro contenido tenga un lineamiento y vaya en modo de cronograma.

6. ¿La comunicación es solo de la Cámara o la comunicación también significa potenciar a sus afiliados a través de las redes de la CIPEM?

La comunicación es mixta puesto que tenemos distintos públicos, nuestros canales de comunicación aparte de comunicar lo que somos, lo que hacemos, lo que queremos, a quienes apoyamos, a que estamos unidos, también son canales de comunicación abiertos a nuestras empresas afiliadas, ya sean los canales más internos como correo electrónico y WhatsApp. Tratamos de que nuestros afiliados puedan mostrar sus productos, sus ofertas, sus catálogos, dependiendo de las necesidades de ellos.

6. COORDINACIÓN JURÍDICA – MARCELO CHICO

1. ¿Cada cuánto tiempo actualizan las políticas y código de ética en el gremio?

Lo que busca la Cámara es proteger a sus afiliados y crear políticas y procesos tanto con las autoridades nacionales y locales como con las funciones del Estado para que los derechos de los afiliados que tienen que ser empresas que se dediquen al campo de acción de la CIPEM (productividad, industria, empleo, etc.) favorezcan y generen una productividad para la zona, dentro de eso tenemos un estatuto donde están todas

las políticas legales que necesitamos como requerimiento legal para existir legalmente que están aprobadas por el Ministerio de Producción, internamente como Cámara tenemos unas normas, reglamentos, código de conducta que recién se crearon a raíz de la última reforma del estatuto que se tuvo a inicios de este año, por lo que el código de ética o conducta es nuevo, el primero que hemos tenido a nivel de gremio, antes únicamente nos manejábamos con estatuto. En cuanto a las políticas internas (elecciones, forma de cómo se conforma las diferentes comisiones, etc.) se actualizan cada vez que es necesario en relación al tema de la reforma del estatuto general de la Cámara.

2. ¿Cuál es la importancia del departamento jurídico en la CIPEM?

Tenemos dos campos de acción en donde nos movemos como departamento jurídico:

El interno, el cual se trata de ver las necesidades internas que tiene la CIPEM, cumplir los requerimientos legales que tenemos con el SRI y con el Ministerio de Producción, con las entidades de control que le tienen bajo vigilancia al gremio, el tema de contratación interna del personal, el día a día del manejo jurídico de la Cámara, esto es básico para que no pueda caer en una causal de incumplimiento a la ley y por ende terminal con la disolución o cancelación de la CIPEM.

Externamente frente a nuestros afiliados nos manejamos en varios campos de acción como el departamento jurídico que da asesoría legal de ciertos temas puntuales a los afiliados pequeños, adicionalmente una de las cuestiones que nosotros nos hemos enfocado bastante es el tema de comunicación normativa del Departamento Jurídico, tenemos gran variedad de afiliados en la Cámara, unos que se dedican al área financiera (bancos, cooperativas) son parte de la Cámara que les interesa tener una actualización mensual sobre las normas que le regulan sus áreas, nosotros en nuestro departamento emitimos un reporte de todas las normas nuevas que han nacido en la Asamblea Nacional, decretos de la Presidencia de la República, resoluciones de la Superintendencia de Bancos, etc. En donde se enlista y damos a conocer para que tengan presente en su día a día de negocios, esta labor se realiza en conjunto con el sector financiero, se emite un boletín mensual a todos los afiliados donde se

encuentran todas las nuevas normas, leyes, reformas que sean de interés para los afiliados.

3. ¿Qué acciones legales toman en caso de encontrar inconveniencias con las empresas afiliadas?

Hasta el momento no se ha tenido inconvenientes entre empresas afiliadas, en nuestro código de conducta se establece los casos de conflicto de intereses, en nuestro estatuto se establece la forma d como solventamos en caso de que existan los conflictos que puedan darse entre las organizaciones afiliadas, la Cámara en conjunto con las demás Cámaras, de Comercio, de la Pequeña Industria, de turismo, de Constricción forman un gremio más grande que se llama Asociación de Cámaras de la Producción del Azuay, ese gremio tiene su centro de arbitraje y mediación en la Cámara de Comercio, donde tiene como finalidad tratar de buscar un acuerdo amigable entre ambos buscando un tema de ganar-ganar y si es que no funciona es primer paso se pasaría a un arbitraje donde es una especie de juego y el juez es quien dictaría la decisión final frente a un tema de inconveniencias entre las empresas afiliadas.

4. ¿Cuáles son los pasos (legales) para formar un contrato de afiliación con la CIPEM?

Existe en el Estatuto un comité de afiliación en el que son conformados por el director ejecutivo, el presidente de la Cámara y los dos vicepresidentes quienes dan un primer informe sobre la pertinencia o no de que una determinada empresa quiera ser parte de la Cámara de Industrias, posteriormente si es aceptado, el órgano que según el estatuto tiene la palabra final para aceptar o no a un afiliado a la CIPEM es el director, si el directorio aprueba se pasaría a formar un tema de contrato de afiliación. A veces existe un canje entre la afiliación a cambio de un producto o servicio que nos pueda brindar la empresa afiliada. Existen tres categorías de afiliados:

1. Empresas pequeñas
2. Empresas medianas
3. Empresas grandes

Todas tienen su representación dentro del directorio de la Cámara y pueden formar subcomisiones que hagan que alguna persona de su organización les represente en el directorio.

Dependiendo de la categoría es el costo anual que tienen en la entidad.

5. ¿Esta entidad brinda asesoría jurídica a sus afiliados en caso que necesiten?

Sí, pero no en todas las áreas, damos una asesoría, mas no representación jurídica. En temas tributarios, laborales, societarios, aduaneros, si les damos una asesoría general pero no una representación jurídica. Las empresas tienen sus propios abogados que los va a representar en el juicio, donde nosotros damos nuestro punto de vista ante el juez.

7. 3. Entrevista Gerente Andrés Robalino 03/12/2021

FECHA: 03 DE DICIMBRE DE 2021

Político

1. ¿La Cámara tiene relaciones bilaterales?

Si, con otros gremios tanto a nivel local, nacional e internacional.

2. ¿Cómo afecta la estabilidad del sistema político en la Cámara?

Directamente, si es que hay inestabilidad las empresas comienzan a tener problemas y recaen en acciones que tienen que tomar para respaldar a estas organizaciones y cualquier inconveniente que puedan tener.

Económico

1. ¿Cómo ha afectado la crisis económica mundial en las industrias afiliadas a la CIPEM?

De manera directa, completamente a la situación económica del mundo y de Ecuador y la sigue afectando, tendremos un año 2021 y 2022 todavía bastante complejo.

2. ¿En qué porcentaje ha disminuido la tasa de empleo debido a la pandemia (COVID-19)?

Ha disminuido en un 15%-17% de empleos durante la pandemia, siendo un total aproximadamente de 25000 empleos en las empresas afiliadas, por otro lado, en la actualidad ya se ha recuperado entre el 90%-95% debido al proceso de vacunación correctamente aplicado por el gobierno.

Social

1. ¿De qué manera afectó el hábito de consumo de los clientes a sus empresas afiliadas?

Depende del producto, hubo incrementos en la demanda de consumo masivo (alimentos) porque la gente estaba más tiempo en la casa y consumía más, existió un crecimiento exponencial en el año de la pandemia. Productos no necesarios de manera diaria (cerámicas, línea blanca, neumáticos, etc.) esto tuvo una caída muy preocupante, el consumo hizo un cambio yéndose a más productos alimenticios y dejando de lado los productos suntuarios, desde finales del 2020 hubo una vuelta completa ya que dejaron de comprar tecnología, línea blanca y hubo una demanda represada durante 8 meses y comenzó a incrementarse la misma a finales del año pasado e inicios de este año y eso se transformó en la crisis de contenedores y de naviera que hay actualmente, hay un caos completo en la llegada de materia prima y encarga de productos terminados, regresamos a una normalidad pero la logística mundial no pudo responder a esto.

Tecnológicos

1. ¿Cada cuánto tiempo destinan determinado monto en investigación y desarrollo?

La Cámara al ser una institución sin fines de lucro no puede estar en el top de tecnología, contamos con internet bastante apropiado y computadoras con lo necesario, cabe recalcar que el Ecuador tiene un nivel de tecnología medio-bajo, esto en cuanto a la industria, que es la que más se debería innovar.

2. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal encargado de esto?

De manera permanente, hay un sin número de capacitaciones de diferentes instituciones internacionales, la Organización Internacional de Trabajo, Cámaras alemanas que actualmente tenemos permanentemente apoyo en asesorías y

próximamente se va a firmar un nuevo proyecto de fondos no reembolsables de la misma, esta nos va a asesorar a mejorar los servicios, capacitación no a todo el personal, pero sí a los que general valor agregado referido a las cuatro direcciones departamentales, comunicación, comercialización, coordinación empresarial y jurídica.

Ecológico o del entorno

1. ¿Qué responsabilidad social tiene esta entidad con el medio ambiente?

Es uno de los temas más preocupantes, vamos a crear una comisión jurídica del medio ambiente para poder asesorar a las empresas que tengan algún problema en el cumplimiento de la normativa ambiental, tanto local como nacional, estando atentos y buscando cualquier situación ambiental que ocurra a nivel industrial para que se pueda realizar las litigaciones necesarias, esto se ha convertido en un objetivo político.

2. ¿Exigen a sus afiliados ser responsables con el medio ambiente?

Sí, siempre estamos atentos por si existe alguna denuncia y tomar medidas correctivas, pero por otro lado no somos la institución que puede controlar el cumplimiento de normativa o leyes ambientales.

Legales

1. ¿Cómo manejan el tema legal para evitar la corrupción referente a los afiliados?

Actualmente en el Ecuador hay un apoyo del gobierno alemán que se ha implementado en algunos países de Latinoamérica (Colombia, Perú, Brasil y México), el nombre de este programa es Alliance For Integrity, es público-privado, por otro lado, esta asesora a las empresas en darle estrategias para enfrentar la corrupción de instituciones públicas. Este programa lo que logró en el Ecuador este año es abrir su segunda oficina en Latinoamérica y junto a esto estamos trabajando para dar charlas, capacitaciones para prevenir lo anteriormente, con esto alcanzamos que el sector privado se concientice en que no solamente la corrupción viene del sector público.

8. Presentación Power Point de Entrevista Eco. Andrés Robalino

ANÁLISIS PESTEL

Entrevista a Eco. Andrés Robalino



¿Qué es?

Es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de los aspectos anteriormente mencionados.

¿Para qué es?

- Optimizar la labor directiva
- Ayuda a evaluar riesgos externos
- Mejora la adaptabilidad a los cambios

¿Cómo se construye?

El primer paso de un análisis PESTEL es hacerse ciertas preguntas que dan una idea de qué aspectos resultan más relevantes y deben tenerse en cuenta. Para completar la matriz se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?
- ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
- ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?
- ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa?
- ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria?

Factores Políticos

Afectan directa o indirectamente a los procesos empresariales del negocio.

- Orden económico de un país
- Política exterior actual y deseada
- Relaciones bilaterales
- Estabilidad del sistema político
- Libertad de prensa
- Nivel de burocracia y de corrupción
- Lobbies y grupos de presión
- Política de seguridad
- Política comercial
- Regulación y desregulación estatal

Preguntas

- ¿La Cámara tiene relaciones bilaterales con otras entidades?
- ¿Cómo afecta la estabilidad del sistema político del país en la Cámara?



Factores económicos

- Los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo, son también factores externos que afectan a una empresa.



Preguntas

- ¿Cómo ha afectado la crisis económica mundial en las industrias afiliadas a la CIPEM?
- ¿En que porcentaje ha disminuido la tasa de empleo debido a la pandemia (COVID19)?

Factores sociales

- Incluye una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.



Preguntas

- ¿De qué manera afecta el hábito de consumo de los clientes a sus empresas afiliadas?

Factores tecnológicos

- El coste de acceso a la tecnología, las inversiones en investigación y desarrollo, las actualizaciones tecnológicas son aspectos esenciales para el análisis externo de una empresa.



Preguntas

- ¿Cada cuánto tiempo destinan determinado monto en investigación y desarrollo?
- ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal encargado de esto?

Factores ecológicos

- Son todos los aspectos relacionados con la preservación del medio ambiente desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.



Preguntas

- ¿Qué responsabilidad social tiene esta entidad con el medio ambiente?
- ¿Exigen a sus afiliados ser responsables con el medio ambiente?

Factores legales

- Se incluyen las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía.



Preguntas

- ¿Cómo manejan el tema legal para evitar la corrupción referente a los afiliados?

9. Presentación Power Point de Análisis FODA, Matriz EFI y Matriz EFE



◦ ¿Cómo se realiza?



MATRIZ EFI

• ¿Qué es?

La Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

• ¿Para qué sirve?

1. Para decidir las estrategias a seguir, en marketing, en el área comercial o en cualquier otro sector de la empresa implican un conocimiento general de la situación actual.
2. Ya sea antes de ejecutar algún proyecto o para determinar cuál será la próxima estrategia para aumentar las ventas, es necesario conocer los puntos fuertes y débiles.
3. Es por este motivo que realizar una matriz de evaluación de factores internos es necesario antes de tomar una decisión importante para el negocio.

◦ ¿Cómo se realiza?

Paso 1

Crear un cuadro y llenarlo

- En primer lugar, debes hacer un cuadro con cuatro columnas. La primera será para que coloques la lista de las fortalezas y debilidades del sector que quieras analizar o de toda la empresa en el caso que busques un análisis general.
- Mientras más elementos tenga tu lista mejor. Así podrás tener una mejor visión general. Empieza por las fortalezas y después pasa a las debilidades. Una vez que tengas como mínimo unos 10 elementos en tu lista puedes pasar a la siguiente etapa.

Paso 2

Establece índices de valor

- Ahora que tienes una lista con las fortalezas y debilidades del negocio, llegó el momento que le atribuyas una nota a cada uno de sus elementos. Para eso utilizarás la segunda columna.
- Le pondrás una nota que varíe entre 0,00 y 1,00 a cada uno de los factores de tu lista. Donde 0 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy importante para el éxito de la marca.
- Al sumar las notas de todos los elementos de tu lista el valor total debe ser 1,00. Por tanto, ten cuidado al dar los valores a cada uno de los factores de tu lista para que el total no pase este valor.

Paso 3

Clasifica los factores

Una vez que completaste la segunda columna llegó el momento de pasar a la tercera. En ella colocarás un valor entre 1 y 4 con las siguientes atribuciones:

- Debilidad Mayor.
- Debilidad Menor.
- Fortaleza Menor.
- Fortaleza Mayor.

Una vez que cada factor de la lista tiene su valor atribuido puedes pasar a la última columna.

Paso 4

Cruza los datos añadidos

- En este paso llegó el momento de multiplicar la segunda con la tercera columna de cada uno de los elementos de tu lista, creando la cuarta columna.
- Por ejemplo, si en una debilidad colocaste una nota de 0,05 en la segunda columna porque no tenía mucha importancia. Y en la tercera columna le diste una nota 2 por ser una debilidad menor, al multiplicar las dos columnas la calificación ponderada es 0,10. Este valor deberás colocarlo en la cuarta columna.

Paso 5

Suma los factores para llegar a una conclusión

- ◊ Una vez calculada la calificación ponderada de todos los factores llegó el momento de realizar el último paso. Sumar las calificaciones ponderadas de todos los elementos de tu lista. El valor de esta suma dará entre 1,00 y 4,00, siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5. Si tu resultado es menor a esta media quiere decir que tu marca o el sector auditado es débil. En el caso que el resultado sea mayor que 2,5 quiere decir que es fuerte.
- ◊ A pesar de que el resultado final te da una visión bastante clara de la situación de la marca, todo el proceso debe ser analizado.



MATRIZ EFE

◊ ¿Qué es?

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

◊ ¿Para qué sirve?

Diferenciándose de la Matriz EFI, éste instrumento permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla nuestro negocio o actividad. Además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito.

La finalidad de detectar las oportunidades y amenazas es el de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas. En otras palabras, al conocer el ambiente en donde estamos, se incrementa el grado de probabilidad de alcanzar los objetivos y lograr un negocio exitoso.

◦ ¿Cómo se realiza?

Paso 1

Realiza una lista de los factores mas importantes que pueden impactar en el éxito de la marca dentro del entorno externo.

- En este paso se debe seleccionar entre 10 a 20 factores, donde se debe incluir las oportunidades y amenazas, que influye a la marca y al sector que se dedica.



Paso 2

Asigna un peso relativo a cada factor

- El peso de cada factor va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante, hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.

Paso 3

Es hora de asignar la calificación a cada factor

- Es hora de atribuir una calificación a cada uno, la cual se divide en 4 valores, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor = 1, una debilidad menor = 2, una fuerza menor = 3, o una fuerza mayor = 4.

Paso 4

Define la calificación ponderada

- Es la hora de multiplicar el valor asignado a cada factor, del paso 2 por su calificación correspondiente del paso 3, al realizarlos obtenemos la calificación ponderada.

Paso 5

Determina el valor ponderado

- Al terminar de completar el paso 4, es hora de calcular el valor ponderado, que es la suma de todas las calificaciones ponderada. El total de ese valor esta entre el 1.0 (como valor mas bajo) y 4.0 (el valor mas alto).

10. Presentacion Power Point Entrevistas Departamentos CIPEM



ENTREVISTAS CIPEM

COORDINACIÓN EMPRESARIAL - MARÍA ELISA PESÁNTEZ
COORDINACIÓN COMERCIAL - XIMENA ESPINOZA
COORDINACIÓN COMUNICACIÓN - PAULA MARTÍNEZ
COORDINACIÓN JURÍDICA - MARCELO CHICO

06-12-2021



COORDINACIÓN EMPRESARIAL
HORA: 9AM-10AM

1. ¿Qué tipo de programas de capacitación se llevan a cabo en este departamento?
2. ¿Cómo celebra la organización el éxito de sus empleados?
3. ¿Tiene la organización acuerdos de trabajo flexibles?
4. ¿Porqué las empresas afiliadas deben confiar en esta entidad?
5. ¿Cuál es el punto mas importante que ha logrado la CIPEM hasta la fecha?

COORDINACIÓN COMERCIAL HORA-10AM-11AM

1. ¿Cómo aporta valor esta entidad a sus clientes?
2. ¿Qué estrategias tienen para atraer a posibles afiliados?
3. ¿Qué aspectos toman en cuenta para que una empresa se afilie a la CIPEM?
4. ¿Cuál es el presupuesto de la CIPEM?
5. ¿Cuál es el monto que se maneja anualmente? ¿Cuánto significa este monto en afiliados?
6. ¿Existe un manejo adecuado financiero?
7. ¿Requieren tener más afiliados para dar mayor sostenibilidad a esta entidad?

COORDINACIÓN COMUNICACIÓN HORA: 11AM-12PM

1. ¿Qué medios utiliza la CIPEM para darse a conocer?
2. ¿Porqué las empresas necesitan relaciones públicas?
3. ¿Cuál es la importancia de ejecutar un plan de comunicaciones?
4. ¿La era digital ha desplazado los medios físicos de la organización? ¿Porqué?
5. ¿Cuál es la dinámica de esta entidad con las redes sociales?
6. ¿La comunicación es solo de la Cámara o la comunicación también significa potenciar a sus afiliados a través de las redes de la CIPEM?

COORDINACIÓN JURÍDICO HORA: 12PM-1PM

1. ¿Cada cuánto tiempo actualizan las políticas y código de ética en la empresa?
2. ¿Cuál es la importancia del departamento jurídico en la CIPEM?
3. ¿Qué acciones legales toman en caso de encontrar inconveniencias con las empresas afiliadas?
4. ¿Cuáles son los pasos (legales) para formar un contrato de afiliación con la CIPEM?
5. ¿Esta entidad brinda asesoría jurídica a sus afiliados en caso que necesiten?

11. Análisis FODA Cruzado, levantamiento de información

FODA CRUZADO

Fortalezas y Amenazas

- 1-1 La CIPEM puede recurrir a ayuda externa para conseguir fondos que los ayude a estar al día con la tecnología y poder mantenerse posicionados a nivel nacional e internacional.
- 4-3 Siendo el gremio más importante a nivel del Austro ecuatoriano, armar una alianza publico privada con ministerios que con más relación tiene la Cámara, proponer una hoja de ruta o un documento en el cual se propongan líneas de trabajo para mejorar la situación económica y política del país.
- 7-3 Aportar a la sociedad con los planes de comunicación, creando cultura política que genere una mayor estabilidad política.
- 4-4 Como CIPEM para mantener el posicionamiento, los servicios y beneficios que se dan a las empresas afiliadas hacen que ellas se mantengan como parte del gremio, por lo tanto, se ajustan a las necesidades que los afiliados tienen.

Fortalezas y Oportunidades

- 4-3 Al ser el gremio más representativo de la zona austral y tener buenas relaciones con el sector público y el gobierno, permite que la Cámara sea ese vínculo para que

los requerimientos de las empresas sean atendidos y para que también se revisen aspectos como normativas u otros que puedan estar afectando al sector empresarial.

- 6-3 Tenemos una buena capacidad para generar diferentes alianzas con instituciones internacionales, y aprovechar la buena situación del gobierno para generar acuerdos internacionales bilaterales que generen beneficio a los intereses del sector productivo y afiliados de la CIPEM.
- 4-1 Siendo el gremio más importante del austro podríamos recoger no solo las necesidades de los afiliados, sino también la de instituciones privadas y productivas del Austro para que con las políticas económicas que plantea el gobierno podamos proponer a través de las provisiones de la Cámara.

Debilidades y Amenazas

- 4-1 Contar con mayor capacitación tecnológica e incursionar en plataformas o programas que tengan que ver con transformación tecnológica a lo interno de la CIPEM.
- 1-1 Al ser un equipo relativamente pequeño, hacer todos los esfuerzos para que las capacitaciones en tema tecnológico sean para todos los colaboradores.
- 4-1 La CIPEM aún tiene que actualizarse en temas de tecnología para con ello mejorar también el servicio que brinda a sus afiliados y clientes y es indispensable que el personal de igual manera se capacite más en este ámbito.

Debilidades y Oportunidades

- 2-2 Afiliar a empresas de sectores que han surgido con la pandemia como médicos farmacéuticos y otros sectores que tienen bastante auge económico y con eso tener mayores ingresos.
- 5-3 la buena relación con el sector publico permite tener un acercamiento con instituciones como el Ministerio del Trabajo para plantear necesidades del sector empresarial y buscar soluciones a problemáticas actuales.

12. Fotografías Presentaciones y Análisis personal CIPEM



ANÁLISIS PESTEL

Entrevista a Eco. Andrés Robalino



COORDINACIÓN JURÍDICO

HORA: 1PM

1. ¿Cada cuánto tiempo actualizan las políticas y código de ética en la empresa?
2. ¿Cuál es la importancia del departamento jurídico en la CIPEM?
3. ¿Qué acciones legales toman en caso de encontrar inconveniencias con las empresas afiliadas?
4. ¿Cuáles son los pasos (legales) para formar un contrato de afiliación con la CIPEM?
5. ¿Esta entidad brinda asesoría jurídica a sus afiliados en caso que necesiten?

COORDINACIÓN EMPRESARIAL
HORA: 9AM-10AM

1. ¿Qué tipo de programas de capacitación se llevan a cabo en este departamento?
2. ¿Cómo celebra la organización el éxito de sus empleados?
3. ¿Tiene la organización acuerdos de trabajo flexibles?
4. ¿Porqué las empresas afiliadas deben confiar en esta entidad?
5. ¿Cuál es el punto más importante que ha logrado la CIPEM hasta la fecha?



COORDINACIÓN COMERCIAL

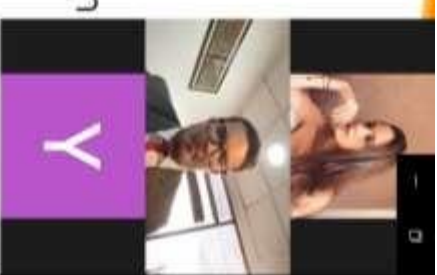
HORA-10AM-11AM

1. ¿Cómo aporta valor esta entidad a sus clientes?
2. ¿Qué estrategias tienen para atraer a posibles afiliados?
3. ¿Qué aspectos toman en cuenta para que una empresa se afilie a la CIPEM?
4. ¿Cuál es el presupuesto de la CIPEM?
5. ¿Cuál es el monto que se maneja anualmente? ¿Cuánto significa este monto en afiliados?
6. ¿Existe un manejo adecuado financiero?
7. ¿Requieren tener más afiliados para dar mayor sostenibilidad a esta entidad?

COORDINACIÓN JURÍDICO

HORA: 12PM-1PM

1. ¿Cada cuánto tiempo actualizan las políticas y código de ética en empresa?
2. ¿Cuál es la importancia del departamento jurídico en la CIPEM?
3. ¿Qué acciones legales toman en caso de encontrar inconveniencias con las empresas afiliadas?
4. ¿Cuáles son los pasos (legales) para formar un contrato de afiliación con la CIPEM?
5. ¿Esta entidad brinda asesoría jurídica a sus afiliados en caso que necesiten?



13. Presentación Power Point de Planeación Estratégica con personal de CIPEM



ELEMENTOS BÁSICOS DE LA FORMULACIÓN



MISIÓN

• ¿Qué es?

La misión es una descripción de lo que queremos hacer, el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargo.

¿Para qué es?

Brinda una guía útil para todas las decisiones que se tengan que tomar, ayuda a alinear y motivar el equipo de trabajo, permite cambios positivos y saludables y por ende direcciona a las organizaciones.

• ¿Cómo se construye?

Debe de ser amplia, concreta y motivadora, tomando como base las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos? - Identidad, legitimidad
2. ¿Qué buscamos? - Propósitos
3. ¿Qué hacemos? - Productos o servicios que ofrece
4. ¿Por qué lo hacemos? - Valores, principios, motivaciones
5. ¿Para quienes trabajamos? - Clientes

MISIÓN ACTUAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

Representar fehacientemente los intereses a nivel local, nacional e internacional de las empresas afiliadas, acompañando su desarrollo industrial, promoviendo su interacción dinámica y participativa, referente de información confiable, sustentada y oportuna que oriente opinión, gestionando condiciones favorables al clima de negocios, generando proyectos de desarrollo socioeconómico para la comunidad cuencana y su área de influencia.

VISIÓN

- **¿Qué es?**

Es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa.

- **¿Para que es?**

Es un importante elemento de la planificación estratégica. Porque, a través de ella, se declaran públicamente la razón de ser de la misma y se formularán objetivos que servirán como referente durante un período de tiempo importante.

- **¿Cómo se construye?**

Debe ser realista pero sin dejar de lado cierto margen de ambición para que motive y mueva al equipo y genere una proyección de futuro de cara a conseguir ciertos objetivos propuestos. Ayuda a responder preguntas como:

1. ¿Qué se quiere lograr?
2. ¿Dónde se quiere estar en el futuro?
3. ¿Para quién se hará?
4. ¿Se ampliará nuestra zona de actuación?

VISIÓN ACTUAL DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

Ser una institución con representatividad e independencia política, solidez de principios, enfoque técnico y prestigio de sus dirigentes, voz de los industriales del Azuay, escuchada con respeto por gobernantes y sectores políticos, económicos y sociales.
Constituirse en la Cámara líder para las industrias de la provincia del Azuay, con reconocida presencia local, nacional e internacional y participante activa de las decisiones en materia industrial del país.
Ser un importante centro de apoyo para el desarrollo industrial de la región, bajo el soporte de sus servicios especializados con un notable grado de apoyo a la comunidad a través de proyectos de alto impacto que contribuyan a superar la pobreza, desempleo, marginalidad y emigración.

OBJETIVOS

• ¿Qué son?

Los objetivos de una empresa pueden ser definidos como los logros, resultados y condiciones que la organización aspira conquistar en un período futuro. Mientras mejor definidos y concretos sean, mayores son sus chances de realización.

• ¿Para qué son?

Son para que los propietarios o encargados de las empresas hagan planes, sigan su progreso y trabajen para alcanzar una meta concreta. Los objetivos son medibles, específicos y tácticos.

• ¿Cómo se construyen?

1. Claros y realistas.
2. Bajo periodos de tiempo.
3. Imponer retos.
4. Alineados con la cultura organizacional, su misión y visión.
5. Tienen que ser de conocimiento público para los empleados.
6. Estar conscientes del contexto y de la competencia.

¿Qué queremos lograr?
¿Cuándo lo queremos lograr?
¿Cuándo y cómo se evaluará?

OBJETIVOS ACTUALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

- a) Representar a los afiliados ante los organismos del sector público y privado y brindarles asistencia, apoyo y cooperación en defensa de sus legítimos intereses.
- b) Impulsar la transferencia de tecnología como una forma idónea de contribuir al desarrollo profesional de los ecuatorianos, la modernización y expansión de la industria.
- c) Promover o estimular el aumento de la producción y la competitividad interna y externa de los productos nacionales y ampliar su participación en mercados externos en igualdad de condiciones.
- d) Auspiciar la continua capacitación en materia industrial, de técnicos y trabajadores, y cooperar con los proyectos de capacitación y especialización de otras entidades públicas y privadas.
- e) Promover la investigación científica y tecnológica en las distintas actividades productivas del Ecuador;

OBJETIVOS ACTUALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

- f) Fomentar la óptima utilización de los recursos humanos y naturales del país, mediante la creación de fuentes de trabajo y la elevación del nivel económico, cultural y técnico de los ecuatorianos.
- g) Defender la aplicación de las garantías constitucionales relacionadas con la libertad de trabajo, comercio e industria, la libertad de contratación, el derecho de asociación y en general los principios que conforman el sistema de libre empresa, y además promover la inversión nacional y extranjera.
- h) Propugnar el sistema de mediación y arbitraje para la solución de diferendos que involucren a sus afiliados.
- i) Propender al fortalecimiento de relaciones armónicas y coordinadas entre los sectores de la producción.
- j) Propiciar el desarrollo sostenible de la industria y la preservación del entorno ecológico.

VALORES

• ¿Qué son?

Son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma, son la "personalidad" de la empresa.

¿Para qué son?

Crean grandes fuerzas impulsoras para realizar un trabajo bien hecho, sentirnos parte de la empresa y trabajar juntos por las mismas metas y objetivos.

¿Cómo se construyen?

Para formular y encontrar los valores de una empresa se responden a las siguientes preguntas:

1. ¿En qué creemos como empresa?
2. ¿Si la empresa fuera un individuo, cómo sería?
3. ¿A qué aspectos de nuestro proceder prestamos más atención?

VALORES ACTUALES DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

1. Promover prácticas lícitas y aplicación de la ley.
2. No complicidad con actividades reñidas con la ética y la ley.
3. Defender la propiedad privada.
4. Promover la libertad de emprendimiento y el desarrollo empresarial.
5. Propiciar un entorno favorable para la inversión y la generación de empleo.
6. Promover una sociedad libre y democrática.
7. Respeto a la libertad e integridad de las personas.
8. Combatir las prácticas autoritarias.

14. Cuadro de Taller No. 2 Departamentos CIPEM

VALORES O PRINCIPIOS	OBSERVACIONES
1. Promover prácticas lícitas y aplicación de la ley.	
2. No complicidad con actividades reñidas con la ética y la ley.	
3. Defender la propiedad privada.	
4. Promover la libertad de emprendimiento y el desarrollo empresarial.	
5. Propiciar un entorno favorable para la inversión y la generación de empleo.	
6. Promover una sociedad libre y democrática.	
7. Respeto a la libertad e integridad de las personas.	
8. Combatir las prácticas autoritarias.	

ANOTACIONES GENERALES: