



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

**PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PÚBLICA
MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO
EDEC EP, EN UN CONTEXTO DE POSPANDEMIA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
en Licenciatura en Administración de Empresas.**

Autores:

**Jorge Enrique Carranza Cárdenas.; Doménica Renata Mora
Ortega**

Directora:

Mgtr. Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca - Ecuador

2022

DEDICATORIA

Es para mí una gran satisfacción poder dedicar este trabajo de titulación a mis padres; René Mora y Sonia Ortega, pues con su amor, paciencia y esfuerzo me han apoyado y alentado en todo momento a cumplir mis metas, gracias a ellos he llegado hasta aquí y me he convertido en la persona que soy ahora. Son mi motivación y todos mis logros se los debo a ellos.

A mis hermanos, Francine, Danielle y Juan Pablo, a mi sobrina Paula, por siempre estar presentes, acompañarme y brindarme el apoyo incondicional que me ha permitido cumplir esta etapa de mi vida. A mi tía Marcia, que es una segunda mamá para mí y a toda mi familia en general, por su amor, consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo a mis amigos y compañeros, especialmente a Jorge Carranza por ser mi compañero incondicional en esta etapa, y a quienes siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas, sin esperar nada a cambio, los llevo siempre en mi corazón.

Doménica

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi madre Patricia Cárdenas, quien estuvo presente en todo momento y me supo guiar cuando más lo necesite, su ejemplo y cariño han hecho de mí un mejor ser humano.

De igual manera a mi padre Jorge Carranza junto a Mayra Campoverde y mis hermanos Emilio y Julián, quienes fueron parte fundamental en todo este proceso con su apoyo incondicional. También a mis abuelos Jorge Cárdenas y Olga Peláez por su amor, paciencia y apoyo que me han permitido cumplir un sueño más.

Además, a Ilinka Orellana por acompañarme en los momentos más difíciles, de la misma forma a Doménica Mora quien supo ser la compañera ideal. Finalmente, y no menos importante a toda mi familia y amigos por su confianza depositados en mí

Jorge

AGRADECIMIENTO

Agrademos a Dios y a nuestros padres por permitirnos alcanzar esta meta y el apoyo que nos han brindado en el transcurso de nuestras vidas, por creer en nosotros y ser incondicionales durante esta carrera universitaria. Además, queremos agradecer a la Universidad del Azuay por brindarnos una educación de calidad y a los docentes por sus enseñanzas, pues a todos recordaremos con mucho cariño. Y especialmente, a la Mgtr. Juanita Bersosa por ser nuestra tutora y por apoyarnos en toda esta etapa con su conocimiento para la consecución del presente trabajo. También queremos agradecer a la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP, por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Jorge Carranza y Doménica Mora

Además, se agradece a la Universidad del Azuay por el apoyo económico brindado a lo largo de estos 5 años en la carrera de Administración de Empresas.

Doménica Mora

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN:.....	XI
ABSTRACT:.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Definición e importancia de la planeación estratégica en el sector público	2
1.2 Etapas de la planificación estratégica	3
1.2.1 Etapa 1: Planeamiento Estratégico (Formulación).....	4
1.2.2 Etapa 2: Dirección Estratégica (Implementación).....	5
1.2.3 Etapa 3: Control Estratégico (Evaluación)	6
1.3 Planificación desde el enfoque de valor compartido	7
CAPÍTULO II.....	9
2. EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE CUENCA – EDEC EP.....	9
2.1 Introducción a la empresa	9
2.2 Antecedentes	10
2.3 Reseña Histórica	12

2.4	Ubicación geográfica de la entidad.....	12
2.5	Componentes para direccionar la gestión empresarial de la EDEC EP.....	13
2.5.1	Biofísico.....	13
2.5.2	Socio cultural.....	13
2.5.3	Sistema económico.....	14
2.5.4	Asentamientos humanos.....	14
2.5.5	Movilidad, energía y conectividad.....	14
2.5.6	Político institucional y de participación.....	14
2.6	Visión.....	16
2.7	Misión.....	17
2.8	Objetivos.....	19
2.8.1	Objetivo General.....	20
2.8.2	Objetivos Estratégicos.....	20
2.9	Políticas y valores corporativos.....	21
2.9.1	Políticas corporativas.....	22
2.9.2	Valores corporativos.....	22
2.10	Estructura Organizacional.....	22
2.11	Organigrama actual de la institución.....	26
2.12	Organigrama propuesto.....	28
CAPÍTULO III.....		29
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....		29
3.1	Análisis Aspecto Político.....	29
3.2	Análisis Aspecto Económico.....	31
3.3	Análisis Aspecto Socio – Cultural.....	34

3.4	Análisis Aspecto Tecnológico	35
CAPÍTULO IV		36
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	36
4.1	Integración con la cultura.....	36
4.1.1	Cultura jerárquica	37
4.1.2	Cultura clan.....	37
4.1.3	Cultura adhocrática.....	37
4.1.4	Cultura mercado	37
4.2	Administración.....	39
4.3	Administración del personal	40
4.4	Comunicación y Relaciones Públicas	42
4.5	Finanzas y contabilidad.....	44
4.5.1	Ratios de Liquidez	45
4.5.2	Ratios de Rentabilidad.....	45
4.5.3	Ratios de Endeudamiento	46
4.6	Producción y operaciones	46
CAPÍTULO V		48
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
5.1	Cinco fuerzas de Porter.....	48
5.1.1	Amenaza de nuevos competidores	49
5.1.2	Poder de negociación de los proveedores.....	50
5.1.3	Poder de negociación de los clientes	50
5.1.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	51
5.1.5	Rivalidad entre los competidores existentes.....	51

5.2	Matriz MPC	52
5.3	Matriz de Factores Externos (EFE).....	53
5.4	Matriz de Factores Internos (EFI).....	57
5.5	Matriz FODA.....	61
5.6	FODA cruzado	63
5.6.1	Análisis de estrategias (FO).....	64
5.6.2	Análisis de estrategias (DO)	65
5.6.3	Análisis de estrategias fortalezas y amenazas (FA).....	66
5.6.4	Análisis de estrategias debilidades y amenazas.....	67
5.7	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	68
5.7.1	Producto Estrella.....	69
5.7.2	Producto Interrogante	70
5.7.3	Producto Vaca.....	70
5.7.4	Producto Perro	71
5.8	Mapa Estratégico	71
5.8.1	Análisis de la perspectiva de valor compartido	72
5.9	Balanced Scorecard.....	74
5.10	Matriz Interna y Externa	74
5.11	Matriz de la Gran Estrategia.....	77
5.12	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	79
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES		86
BIBLIOGRAFÍA		87
ANEXOS.....		91

Anexo A. Taller 1. Visión	91
Anexo B. Taller 1. Misión:.....	92
Anexo C. Taller 1. Objetivos.....	93
Anexo D. Taller 2. Entrevista PEST.....	95
Anexo E: Taller 2. Entrevistas Auditoría Interna	97
Anexo F: Taller 2. Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional	99
Anexo G: Taller 3. 5 FUERZAS DE PORTER.....	102
Anexo H: Taller 4. Matriz BCG	103
Anexo I: FOTOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de la Planificación Estratégica	3
Figura 2: Etapa 1: Formulación.....	4
Figura 3: Etapa 2: Implementación	5
Figura 4: Etapa 3: Evaluación	6
Figura 5: Ubicación geográfica de la EDEC EP	12
Figura 6: Organigrama actual EDEC EP.....	26
Figura 7: Organigrama propuesto EDEC EP	28
Figura 8: Tasa de desempleo a nivel nacional.....	31
Figura 9: Tasa de empleo adecuado	32
Figura 10: Nivel de liquidez.....	33
Figura 11: 5 Fuerzas de Porter	48
Figura 12: Matriz FODA	61
Figura 13: Matriz BCG	69
Figura 14: Mapa Estratégico EDEC EP	72
Figura 15: Matriz Interna y Externa.....	75
Figura 16: Matriz de la Gran Estrategia	78
Figura 17: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	79

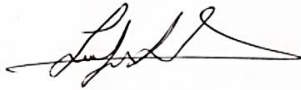
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma de Actividades	15
Tabla 2: Estructura Organizacional	23
Tabla 3: Cultura Organizacional Actual	38
Tabla 4: Cultura Organizacional Preferida	38
Tabla 5: Matriz EFE	54
Tabla 6: Matriz EFI	58
Tabla 7: Matriz FODA EDEC EP	62
Tabla 8: Análisis FO.....	64
Tabla 9: Análisis DO	65
Tabla 10: Análisis FA.....	66
Tabla 11: Análisis DA	67
Tabla 12: Matriz Interna y Externa EDEC EP	76
Tabla 13: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	80

RESUMEN:

El presente proyecto de titulación busca sobre la base del análisis del entorno interno y externo de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca - EDEC EP, formular el Plan Estratégico Institucional. Para ello, se propone trabajar en cuatro etapas: la primera analiza la visión, misión, objetivos y valores empresariales, la segunda realiza el proceso de auditoría interna y externa para identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, la tercera permite identificar las estrategias y la cuarta priorizar las estrategias a ser ejecutadas. La metodología se asienta en un proceso de investigación cualitativa participante, en permanente coordinación con el equipo de la EDEC EP, con el fin de incorporar el enfoque de valor compartido en su propuesta, generando un instrumento que define las estrategias que contribuirán a mejorar las condiciones de vida de la población, al mismo tiempo que permite la consecución de la visión, misión y objetivos institucionales.

Palabras clave: covid 19, emprendimiento, empresa pública, desarrollo económico, planificación estratégica, valor compartido.



Jorge Enrique Carranza Cárdenas

79946

0983884529

jurga_21@es.uazuay.edu.ec

Doménica Mora

Doménica Renata Mora Ortega

83384

0983247249

domeni_05@es.uazuay.edu.ec

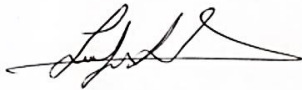


Mgr. Juanita Dolores Bersosa Webster

ABSTRACT:

This degree project objective was to formulate an Institutional Strategic Plan based on the analysis of the internal and external environment of the *Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca - EDEC EP* (Cuenca Economic Development Municipal Public Enterprise). To accomplish this, it was proposed to work in four stages: the first analyzed the company's vision, mission, objectives and values, the second carried out the internal and external audit process to identify strengths, opportunities, threats and weaknesses, the third allowed for the identification of strategies, and the fourth prioritized the strategies to be executed. The methodology was based on a participatory qualitative research process, in permanent coordination with the EDEC EP team, in order to incorporate the shared value approach in its proposal, generating an instrument that defines the strategies that will contribute to improve the conditions of life of the population, and at the same time it allows the achievement of the vision, mission and institutional objectives.

Keywords: covid 19, entrepreneurship, public company, economic development, strategic planning, shared value.



Doménica Mora

Jorge Enrique Carranza Cárdenas

79946

0983884529

jurga_21@es.uazuay.edu.ec

Doménica Renata Mora Ortega

83384

0983247249

domeni_05@es.uazuay.edu.ec



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se lleva a cabo debido a que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca – EDEC EP, dedicada a dinamizar la economía del cantón a través de la generación de oportunidades de emprendimientos sostenibles, no cuenta con un plan estratégico actualizado que pueda ser utilizado como una herramienta que contribuya a una adecuada gestión del desarrollo institucional al consolidar su nivel de incidencia e impacto a nivel local, regional y nacional.

Además, es importante destacar que el plan estratégico vigente no pudo ser ejecutado en su totalidad debido al impacto de la pandemia del COVID 19, lo que generó que varias de las estrategias en este instrumento definidas debieron modificarse o no pudieron ejecutarse en la medida que se esperaba.

Por esta razón, resulta pertinente realizar un proceso de auditoría interna y externa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, proceso que inicia con la revisión y análisis de la misión, visión objetivos y estrategias definidas en el plan vigente, luego se procederá a aplicar una serie de herramientas e instrumentos de planificación que permitirán identificar y definir las estrategias a ser implementadas.

En este contexto, constituye una prioridad para la empresa actualizar el Plan Estratégico para el período 2022 – 2026, para ello se trabajará de manera coordinada con el equipo de Planificación de la EDEC EP, en la perspectiva de realizar talleres para la obtención de información y datos necesarios para la elaboración de la misma.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se presentará una recopilación teórica de los diferentes conceptos de planificación estratégica, tomando como referencia algunos autores como: Michael Porter, Fernando D'Alessio, Mark Kramer, entre otros expertos en la administración; para profundizar su análisis y lograr un mejor entendimiento del proceso de elaboración de la planificación estratégica aplicado a una empresa pública con un enfoque en valor compartido.

Se destaca la importancia de la planificación estratégica en el sector público y las etapas que se deben seguir para una correcta elaboración, todo esto desde una perspectiva de valor compartido, puesto que es considerado como un pilar fundamental para la propuesta de actualización del plan estratégico pues consiste en alinear el éxito de la empresa con el de la sociedad. Esto permitirá diseñar estrategias alineadas a la misión, visión y objetivos contruidos desde un deber institucional que busca mejorar las condiciones de vida de la población a través del impulso y desarrollo económico.

1.1 Definición e importancia de la planeación estratégica en el sector público

La planeación estratégica es un proceso de gestión del desarrollo institucional, a través de la definición de objetivos a ser alcanzados, así como de estrategias a ser ejecutadas, garantizando una efectiva toma de decisiones en la intención de cumplir la misión y visión institucional (Porter, 2008). El objetivo de la planificación estratégica es establecer un lineamiento de pasos a seguir en el mediano y largo plazo, tomando en cuenta los puntos más importantes que la organización requiera con base en el análisis interno y externo.

La planificación estratégica en el ámbito público es un conjunto de deberes y conocimientos específicos de las ciencias sociales, los cuales están establecidos por la alta gerencia con el apoyo de todos sus colaboradores. Tiene como objetivo contribuir en las actividades de diseño, desarrollo, instrumentación, seguimiento y evaluación de las tareas del gobierno para alcanzar los resultados establecidos (Universidad Nacional Autónoma de México, 2006).

La aplicación de esta herramienta en el sector público, permite realizar una evaluación de su gestión, creando una base sólida para un nuevo modelo en los diferentes ámbitos (Martín, 2005). Frente a diversas posibilidades, las empresas públicas deben tomar decisiones estratégicas, tomando en cuenta el presupuesto anual. El objetivo es identificar las mejores alternativas para la inversión de los recursos, analizando los efectos de los mismos en cuanto a la calidad, eficiencia y eficacia de los productos o servicios, al medir su impacto en la sociedad, pues una entidad pública se orienta a garantizar el mejoramiento en las condiciones de vida de la población.

Las entidades públicas hacen énfasis en su misión, resultados, gestión de la descentralización, necesidades de sus clientes y se basan en el cambio e innovación. Consideran a la planificación estratégica como un medio para lograr excelentes resultados, sin perder de vista las políticas públicas nacionales, el cumplimiento de las normativas y regulaciones (Medina et al., 2014).

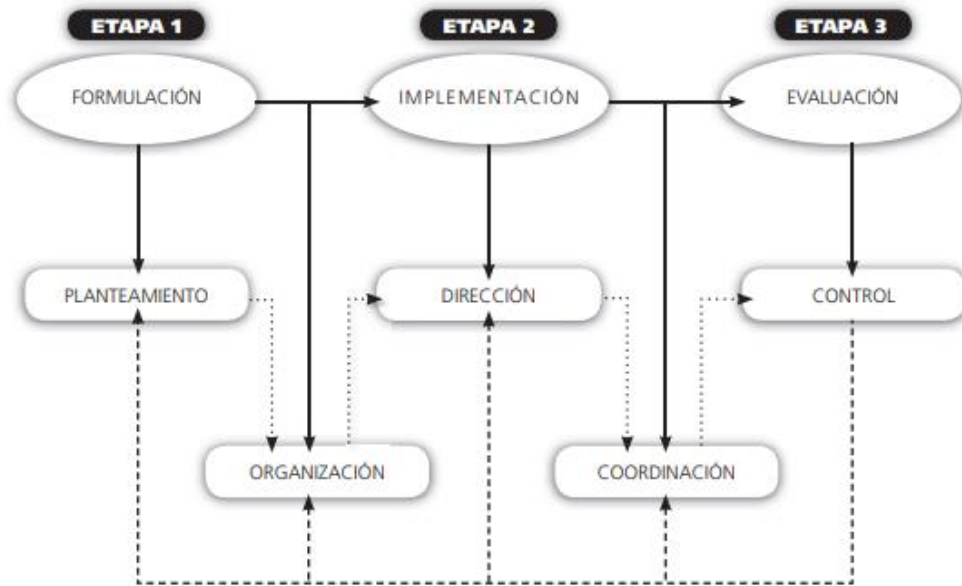
Por lo tanto, formular un plan estratégico en el sector público, permite a las instituciones, entidades o empresas públicas plasmar su visión y misión en el marco del Plan Nacional de Desarrollo - PND y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDOT, para definir objetivos que contribuyen al desarrollo y a su vez, al fortalecimiento de su gestión, tomando en cuenta que se deben plantear metas y objetivos, mediante las acciones a tomar y la distribución de sus recursos.

1.2 Etapas de la planificación estratégica

Según (Alessio, 2008), la planeación es una herramienta que tiene como objetivo buscar estrategias que permitan a una empresa diseñar y alcanzar un futuro deseado. No solo se aplica para entidades privadas o con fines de lucro, sino también a entidades públicas. Las etapas de la planificación estratégica se dividen en tres:

Figura 1:

Etapas de la Planificación Estratégica



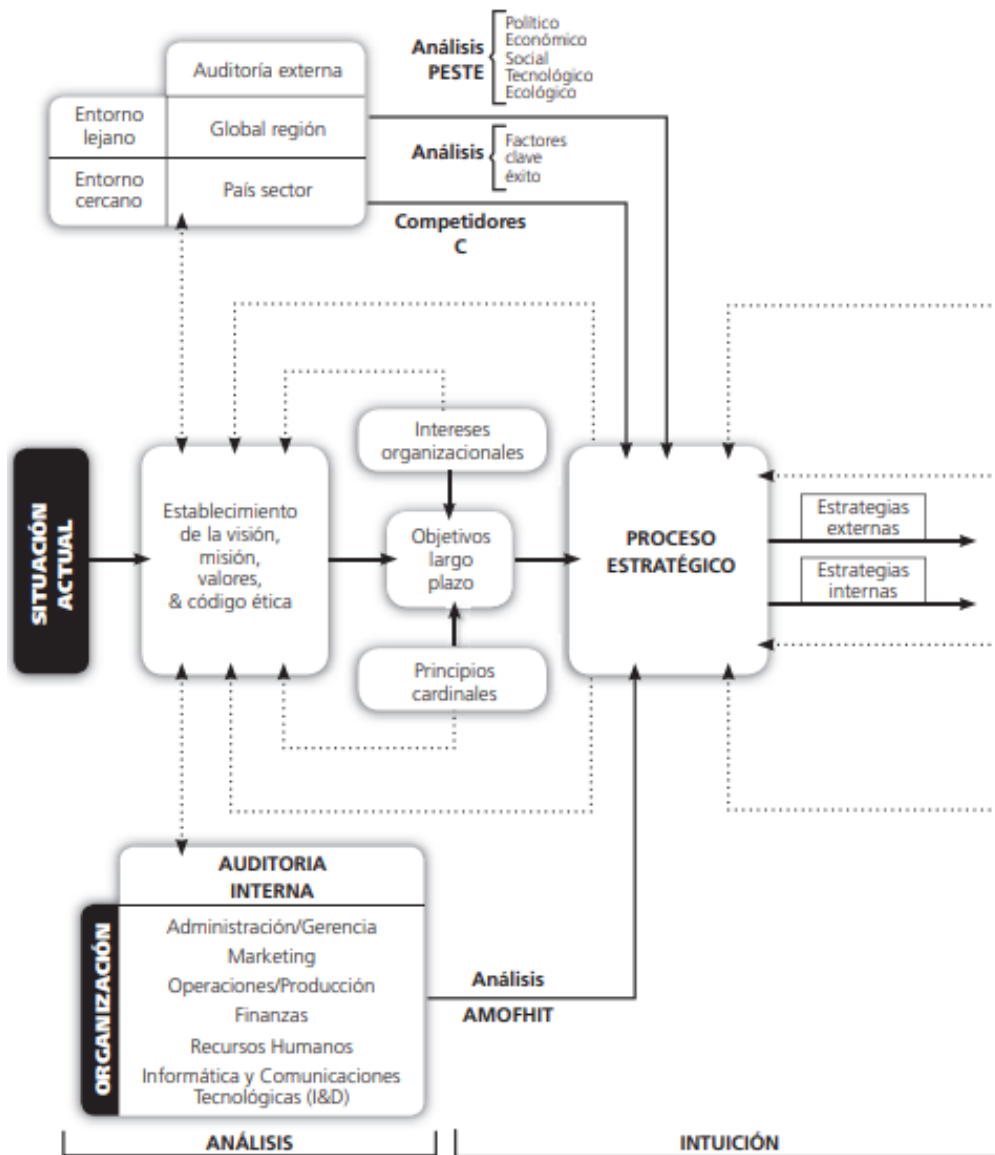
Fuente: (Alessio, 2008)

1.2.1 Etapa 1: Planeamiento Estratégico (Formulación)

Para la etapa de la formulación se debe comenzar con el planteamiento de la misión, visión, objetivos, valores y políticas empresariales que marcarán la ruta a seguir de la empresa. A su vez, se evaluarán los factores externos e internos de la misma que permitirán identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para poder determinar las estrategias que llevarán a la empresa al éxito. Todo esto con el acompañamiento del gerente general para mantener un constante monitoreo de las actividades de la empresa y mitigar las dificultades que se presenten en el camino (Alessio, 2008).

Figura 2:

Etapa 1: Formulación



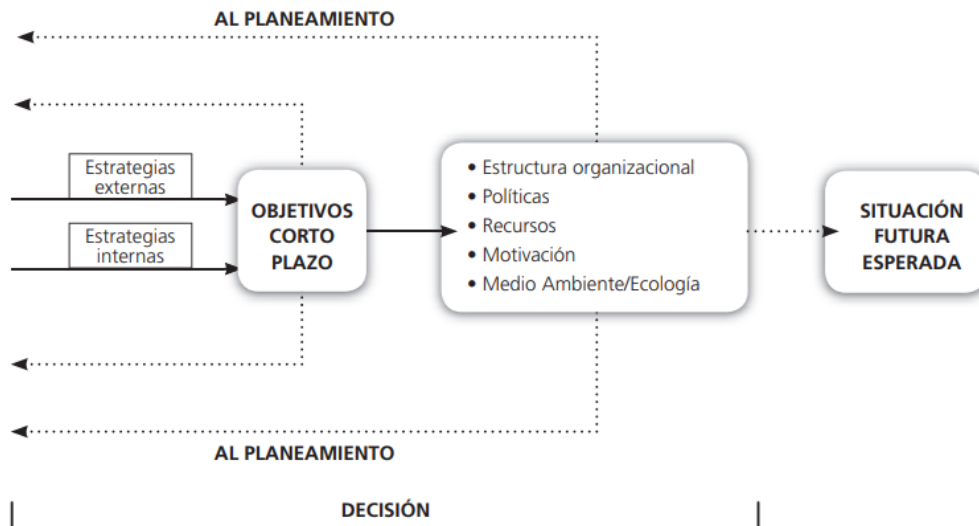
Fuente: (Alessio, 2008)

1.2.2 Etapa 2: Dirección Estratégica (Implementación)

Esta etapa está conformada por seis pasos con el objetivo de coordinar y organizar todas las estrategias planteadas anteriormente. Sus ejes centrales se dividen en los procesos de dirección y coordinación, en donde conjuntamente forman la dirección estratégica (Alessio, 2008).

Figura 3:

Etapa 2: Implementación



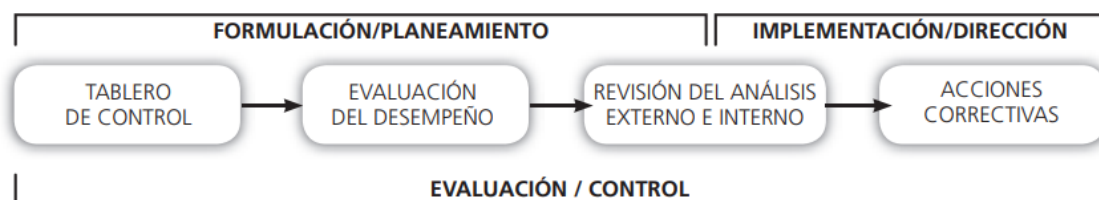
Fuente: (Alessio, 2008)

1.2.3 Etapa 3: Control Estratégico (Evaluación)

Esta etapa se lleva a cabo desde el origen del proceso estratégico y al mismo tiempo se realiza una evaluación de las actividades, es por ello que se debe contar con un tablero de control para conocer si los objetivos a largo y corto plazo se están cumpliendo. Las auditorías externas e internas en este proceso son primordiales, puesto que si existe algún problema se puede tomar las debidas acciones correctivas (Alessio, 2008).

Figura 4:

Etapa 3: Evaluación



Fuente: (Alessio, 2008)

Finalmente, para garantizar un proceso que cuenta con la debida legitimidad e involucramiento de quienes forman parte de una empresa, en la perspectiva de garantizar compromiso e involucramiento al momento de la implementación, se debe realizar un proceso participativo de construcción del plan estratégico, por ello se recomienda desarrollar en cada una de las etapas talleres participativos, en donde se involucren a los miembros de todas las áreas de la empresa para obtener información verídica y de primera

mano, además permite identificar, analizar, ajustar o definir varios de los elementos clave de la planificación de manera conjunta y transparente.

1.3 Planificación desde el enfoque de valor compartido

Michael Porter considerado padre de la estrategia empresarial es el autor de varios libros, artículos y teorías sobre estrategia y competencia, destaca su teoría sobre el Valor Compartido, debido a que las empresas hoy en día se han convertido en un problema más que una solución para la sociedad, es por ello que este concepto surge para crear un beneficio económico y social en la comunidad como parte de la razón de ser institucional, es decir, es parte del modelo operacional de la empresa.

(Porter & Kramer, 2011) plantean en la revista Harvard Business Review la definición de valor compartido como: “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a su vez, en los aspectos externos a la empresa como lo económico, social y ambiental de la comunidad que lo rodea” (p.6). Por tal razón, las empresas cuentan con la capacidad de generar riqueza y crecimiento cubriendo una necesidad social y económica, no solo para el desarrollo de la misma, sino para cubrir los problemas sociales.

En la actualidad es importante que las empresas se involucren en los conflictos sociales, puesto que además de generar valor económico, genera valor en la sociedad y en la organización. El objetivo es crear un impacto social en áreas específicas de la sociedad a través del modelo de negocio. Si se puede lanzar un producto que sea el mejor a nivel medioambiental y sostenible, también se puede generar utilidad además de impactar positivamente en la sociedad y el planeta.

Según (Porter, 2016) en su entrevista de Clase Magistral establece que se deben encontrar formas en que la empresa, con base en lo que hace, pueda abordar un importante problema social como: los problemas educativos, sanitarios, laborales o medioambientales, por tal motivo, es importante crear un modelo de negocio que permita dar frente a los problemas sociales. A lo largo del mundo, cada vez hay más reconocimiento al valor compartido, por ejemplo: en India, Japón y Australia, existen procesos para seleccionar a compañías que hacen valor compartido y lo publicitan para que más empresas piensen del mismo modo.

La razón de ser de toda empresa pública, se orienta a la generación de servicios encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población, enfocándose en el ámbito social, cultural, económico, ambiental, entre otros. Por tal motivo, este tipo de empresas incorporan el valor compartido en su razón de ser empresarial, mandato que en la mayoría de los casos viene dispuesto por la ley a través del ejercicio de competencias.

El valor compartido debe ser considerado como un pilar fundamental para la actualización de la planificación estratégica en la perspectiva de trascender a la responsabilidad social empresarial, debido a que consiste en alinear el éxito de la empresa con el éxito de la sociedad. Su objetivo es crear valor económico y social en las comunidades donde la empresa se inserta, reconectando el éxito empresarial con las demandas sociales, logrando incrementar la innovación y productividad de la economía global (Porter, 2016).

CAPÍTULO II

2. EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE CUENCA – EDEC EP

2.1 Introducción a la empresa

Según el (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010), el 28 de noviembre de 2009 mediante convenio suscrito entre el Ministerio de Industrias y Productividad y la Municipalidad de Cuenca, se acuerda conformar la empresa pública de gestión de desarrollo económico en el cantón Cuenca. En este contexto, la EDEC EP tiene su origen el 12 de noviembre del 2010, a través de la ordenanza que norma su creación y funcionamiento.

De acuerdo a la Ordenanza de Constitución (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010), se determina en el artículo 2 como objetivo de la EDEC EP “orientar su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución” (p.3), además de:

- a) “Participar activamente en la construcción de un sistema económico (...)” (p.4).
- b) “Crear infraestructura y servicios complementarios que faciliten la óptima operación de unidades empresariales (...)” (p.4).
- d) “Impulsar unidades empresariales, que fomenten la creación de nuevas plazas de empleo (...)” (p.4).
- f) “Invertir en desarrollos para emplazamiento industrial (...)” (p.4).
- j) “Promover directamente y fomentar el desarrollo de actividades industriales y de pequeña industria (...)” (p.4).

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos el artículo 3 dispone: “planificar el estudio y ejecución de proyectos destinados al cumplimiento de su objeto buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.4).

En este contexto y para lograr el cumplimiento del artículo 3, se plante desarrollar de manera coordinada con el equipo de la empresa un proceso participativo de actualización del plan estratégico institucional.

2.2 Antecedentes

En la constitución del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008), en su artículo 3, establece como deber primordial del Estado “el planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir” (p.9).

De igual forma la Carta Magna (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008), en su artículo 275 establece que:

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. (p.89)

Además, en la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008) determina, en el artículo 277, que para la consecución del Buen Vivir el Estado deberá “impulsar el desarrollo de las actividades económica mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley” (p.89).

El artículo 283 de la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008) establece que:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (p.91)

Adicional, en su artículo 280, establece que:

El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado, la inversión y la asignación de los recursos públicos; además de coordinar

las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008, p.90)

Es decir, en la Constitución del 2008 se coloca como eje central de la gestión pública a la planificación y la participación, siendo estas de “carácter obligatorio para el sector público, con el objetivo de articular sus acciones en los diferentes niveles de gobierno” (EDEC EP, 2015, p.1).

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - (COOTAD, 2010), establece en el artículo 54, entre otros fines del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal, la planificación participativa para la consecución del desarrollo sustentable local, en la perspectiva de promover el desarrollo económico, poniendo especial atención en el sector de la economía social y solidaria para redistribuir equitativamente los recursos, erradicar la pobreza y alcanzar el bienestar en la población.

En este contexto, en la ciudad de Cuenca, el Gad Cantonal mediante ordenanza en el año 2010 aprobó la creación de la EDEC, en la perspectiva de consolidar estrategias que contribuyan a la consolidación de un sistema cantonal económico.

Según el Plan Estratégico de la (EDEC EP, 2015) “a través del aprovechamiento de las potencialidad endógenas, físicas, económicas, sociales y culturales del territorio del cantón Cuenca, se pretende impulsar el desarrollo equitativo, participativo, sostenibles y próspero de la ciudadanía” (p.1).

“Para ello, es de carácter imperioso, enmarcar la gestión del Plan Estratégico de la EDEC EP, en una guía de acciones a ser ejecutadas, contenidas en la planificación, con objetivos claros para alcanzar el desarrollo integral de la ciudadanía” (EDEC EP, 2015, p.1).

Siendo la planificación un instrumento fundamental para el desarrollo de la administración y gestión pública, constituye una prioridad institucional actualizar el Plan Estratégico en la perspectiva de realizar una revisión integral a la visión, misión y objetivos luego del período de pandemia que ha afectado de manera directa al desarrollo económico mundial, nacional y local, con miras a consolidar estrategias que contribuyan a una gestión innovadora para el desarrollo económico, en articulación con los distintos niveles de gobierno.

2.3 Reseña Histórica

La EDEC EP según en su Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento señala que, en el cantón Cuenca el 28 de noviembre del año 2009, conjuntamente el Ministerio de Industrias y Productividad, y la Municipalidad de Cuenca firmaron un convenio para la creación de una empresa pública de gestión de desarrollo económico en el cantón (EDEC EP, 2015).

El 11 de noviembre del año 2010, la EDEC EP fue creada mediante ordenanza aprobada por el Concejo Cantonal, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico del cantón Cuenca, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos;

Convirtiéndolos en sujetos activos que ejercen sus propias opciones de calidad de vida, a través de la incorporación de un organismo que funcione como actor principal en el desarrollo local, centrándose en la actividad económica, el crecimiento de la producción y en las necesidades de los emprendedores. (EDEC EP, 2015, p.3)

La EDEC EP en su Plan Estratégico afirma que: “se enfoca en crear fuentes de trabajo, estimular la actividad económica, impulsar y potenciar las capacidades de los ecuatorianos, fomentando el valor compartido bajo los principios de la justicia, la inclusión, equidad y la solidaridad” (EDEC EP, 2015, p.3).

2.4 Ubicación geográfica de la entidad

La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP, está ubicada en la calle Simón Bolívar en el cantón Cuenca.

Figura 5:

Ubicación geográfica de la EDEC EP



Fuente: (Google Maps, 2022)

2.5 Componentes para direccionar la gestión empresarial de la EDEC EP

Según el Plan Estratégico de la (EDEC EP, 2015):

El modelo propuesto nace del reconocimiento de la integridad del PDOT como el instrumento máximo de planificación urbano y rural a largo plazo. Además, identifica y pone en valor a las diferentes instancias y mecanismos de participación ciudadana existentes en el territorio integrándolos a una lógica de planificación participativa dentro del proceso de implementación del PDOT. (p.23)

De acuerdo al (PDOT, 2015) vigente, se determinan 6 componentes para direccionar la gestión empresarial de la EDEC EP:

2.5.1 Biofísico

“Garantizar la sostenibilidad ambiental estableciendo como principio la corresponsabilidad pública, comunitaria y privada en la gestión de los recursos naturales” (PDOT, 2015, p.1).

2.5.2 Socio cultural

Promover el desarrollo humano de la población a través de la atención integral de los ciudadanos y ciudadanas con énfasis en los grupos de atención prioritaria; generando condiciones para el ejercicio pleno de derechos con el fin de disminuir

las inequidades, territorial, intercultural, intergeneracional y de género. (PDOT, 2015, p.1)

“Garantizar el ejercicio de los derechos culturales, el acceso a la cultura y el disfrute pleno de la vida cultural del Cantón” (PDOT, 2015, p.1).

2.5.3 Sistema económico

“Fortalecer el desarrollo productivo cantonal articulando los tres sectores: público – privado y popular y solidario con los principios del sistema económico social y solidario” (PDOT, 2015, p.1).

2.5.4 Asentamientos humanos

“Promover el acceso equitativo e integral de la población a los servicios básicos, infraestructuras, equipamientos, así como al espacio público y patrimonial” (PDOT, 2015, p.1).

2.5.5 Movilidad, energía y conectividad

“Contribuir a mejorar la conectividad cantonal, optimizando la accesibilidad y el uso de los diferentes modos de transporte; así como también, promover la dotación de infraestructura de telecomunicaciones y el uso y producción de energías renovables y alternativas” (PDOT, 2015, p.1).

2.5.6 Político institucional y de participación

“Fortalecer las capacidades institucionales del ámbito público, los procesos de gobernanza, el poder popular, la participación ciudadana y la descentralización (PDOT, 2015, p.1).

Actualización del plan estratégico de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico - EDEC EP

Para la elaboración del Plan Estratégico, se llegó a un acuerdo con el Gerente General y el Técnico de Planificación para establecer un cronograma que permita obtener la información necesaria para realizar cada etapa para la elaboración del trabajo de titulación:

Tabla 1:

Cronograma de Actividades

Fecha	Actividad	Método.	Responsables
06 de agosto del 2021	Elaboración de misión, visión, objetivos, valores y políticas.	Taller.	Técnico de Planificación.
16 de agosto del 2021	Análisis del entorno externo.	Cuestionario vía correo electrónico.	Gerente General, Gerente de Comunicación y Relaciones Públicas, Gerente de Producción, Gerente Financiero y Administrativo, Jefe de Recursos humanos, Director jurídico y Gerente de proyectos.
30 y 31 de agosto del 2021	Análisis del entorno externo e interno.	Entrevistas personales.	Gerente General, Gerente de Comunicación y Relaciones Públicas, Gerente de Producción, Gerente Financiero y Administrativo, Jefe de Recursos humanos, Director jurídico y Gerente de proyectos.
06 y 07 de septiembre del 2021	Administración.	Conversatorio.	Gerente Administrativa Financiera.
09 y 10 de septiembre del 2021	Administración del personal.	Conversatorio.	Jefe de Recursos Humanos.
13 y 14 de septiembre del 2021	Comunicación y Relaciones Públicas.	Conversatorio.	Jefa de Comunicación y Relaciones Públicas.
20 de septiembre del 2021	Finanzas y contabilidad.	Conversatorio.	Gerente Administrativa y Financiera.
04 de octubre del 2021	Producción y operaciones.	Conversatorio.	Administrador de Innovacentro.
16 de noviembre del 2021	Cinco fuerzas de Porter.	Entrevista.	Técnico de Planificación.
23 y 24 de noviembre del 2021	Matriz de Perfil Competitivo.	Conversatorio.	Gerente General y el Técnico de Planificación.
05 de noviembre del 2021	Matriz de Factores Externos.	Taller. (Reunión)	Técnico de Planificación.
05 de noviembre del 2021	Matriz de Factores Internos.	Taller. (Reunión)	Técnico de Planificación.
05 de noviembre del 2021	Matriz FODA.	Taller. (Reunión)	Técnico de Planificación.
18 y 19 de noviembre del 2021	FODA cruzado.	Taller. (Reunión)	Técnico de Planificación.
01 de diciembre del 2021	Matriz Boston Consulting Group.	Reunión.	Gerente Administrativa y Financiera.
08 de diciembre del 2021	Mapa Estratégico.	Reunión.	Técnico de Planificación.
13 de diciembre del 2021	Balanced Scorecard.	Conversatorio.	Técnico de Planificación, Gerente Administrativa y Financiera, Jefe de Recursos Humanos.
03 de enero del 2022	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.	Reunión.	Gerente General, jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiera, recursos humanos, jurídico y proyectos.

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

En esta etapa se trabaja la misión, visión, objetivos, valores y políticas empresariales que marcarán la ruta a seguir de la empresa. A su vez, se evaluarán los factores externos e internos de la EDEC EP para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Información que permitirá identificar y definir las estrategias a ser ejecutadas.

En este contexto, para la actualización del plan estratégico de la EDEC EP, se debe revisar la visión y misión de manera participativa para analizar si responde a la razón de ser de la empresa, siendo este el primer paso para establecer políticas, valores y objetivos.

2.6 Visión

Según (Chiavenato, 2009) define a la visión como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, pues es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (p.67). Muchas entidades establecen que es lo que les gustaría ser en un futuro y se plantean el camino a seguir para alcanzar esa meta. La visión empresarial debe estar alineada a los anhelos del gerente general y estas a su vez de todos los miembros de la organización.

Para (Fleitman, 2000) “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p.283). La visión de una empresa debe ser realista pero también debe tener un cierto grado de ambición que incentive a todos los miembros de la organización para conseguir los objetivos planteados.

Para definir la visión de una organización se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué y cómo queremos ser?
2. ¿Para qué lo hacemos?
3. ¿Hacia dónde vamos?
4. ¿Qué valores tenemos?

Para la revisión de la visión de la EDEC EP, se realizó el taller 1 con todo el personal de la empresa y se definió lo siguiente:

1. Realizar una convocatoria a todo el personal de la empresa.
2. El taller se realizaría el 06 de agosto del 2021 a las 14h00 en la sala de reuniones de la EDEC EP.
3. Para llevar a cabo el Taller 1. Elaboración de misión, visión, objetivos, valores y políticas, se trabajó de la siguiente manera:
 - 3.1 Registro de las y los funcionarios de la EDEC EP.

- 3.2 Inscripción en uno de los 3 grupos en los que se iba a trabajar durante la jornada.
- 3.3 Saludo y bienvenida por parte del Gerente General y Director de Planificación.
- 3.4 Explicación de la agenda de trabajo y metodología por parte de los tesistas.
- 3.5 Explicación de lo que es la visión, cómo se la construye y entrega de preguntas clave para su formulación (ver [Anexo A. Taller 1. Visión](#)).
- 3.6 Presentación de la visión actual.
- 3.7 División para trabajar en grupos.
 - 3.7.1 Nombrar un coordinador – relator responsable de sistematizar el trabajo y exponer las conclusiones en la plenaria.
 - 3.7.2 Revisar la visión sobre la base del material entregado en la exposición.
- 3.8 Al finalizar la actividad por grupos, los representantes expusieron en plenaria sus propuestas, recogiendo observaciones.
- 3.9 Los representantes de cada grupo se reunirán sobre la base de los aportes para trabajar en una propuesta final de visión, la cual fue puesta a consideración de todas y todas para su aprobación.

En el taller 1, después de un amplio debate entre los participantes, se determinó que la visión actual cumple con las expectativas de la empresa y de sus funcionarios, por tal razón se decidió mantener la misma.

La (EDEC EP, 2015), establece como su visión:

“Ser el referente nacional del desarrollo económico, generando sinergias entre el sector público, privado y la academia” (p.34).

2.7 Misión

Según (Chiavenato, 2009) define a la misión como “la razón de ser una organización, significa el fin o el motivo por el cual fue creada y para el que debe servir” (p.64). Es considerado un elemento importante en la planificación estratégica ya que de la misma nacen los objetivos de la empresa que marcaran la ruta de la misma. La misión de una organización se plantea en base a la visión en donde ubica a la misma en un tiempo futuro.

(Thompson, 2006) afirma que la misión es “el motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa porque define lo que pretende cumplir en su entorno o

sistema en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer.” La misma está relacionada de manera directa con los valores más relevantes de la organización, pues busca cultivar los mismos en sus empleados, clientes, proveedores y en la sociedad en general.

Para definir la misión de una organización se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Qué nos diferencia?
4. ¿Para quienes trabajamos?
5. ¿Por qué lo hacemos?

Para la revisión de la misión de la EDEC EP, se realizó el taller 1 con todo el personal de la empresa y se definió el siguiente orden del día:

1. Explicación de lo que es la misión, cómo se la construye y entrega de preguntas clave para su formulación (ver [Anexo B. Taller 1. Misión](#)).
2. Presentación de la misión actual.
3. División para trabajar en grupos.
 - 3.1 Revisar la misión sobre la base del material entregado en la exposición.
4. Al finalizar la actividad por grupos, los representantes expusieron en plenaria sus propuestas, recogiendo observaciones.
5. Los representantes de cada grupo se reunirán sobre la base de los aportes para trabajar en una propuesta final de misión, la cual fue puesta a consideración de todas y todas para su aprobación.

En el taller 1, después de un análisis exhaustivo entre todos los participantes, se determinó que la misión actual cumple con las expectativas de la empresa y de sus funcionarios, por tal razón se decidió mantener la misma.

La (EDEC EP, 2015), establece como su misión:

“Impulsar el desarrollo económico del cantón Cuenca, ejecutando programas y proyectos que estimulen el crecimiento, innovación y calidad del sector productivo, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (p.34).

2.8 Objetivos

Según (Chiavenato, 2009) “el objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. La visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por la misma, de ahí el nombre de objetivos organizacionales.” Un objetivo organizacional plantea una meta deseada para luego convertirse en una realidad, una vez alcanzadas estas metas, se debe proceder a elegir objetivos nuevos todo esto en base a cómo se ven en un futuro, pueden ser objetivos a corto, mediano y largo plazo.

(Chiavenato, 2009) afirma que los objetivos deben cumplir 6 criterios:

- Enfocarse en el resultado.
- Ser consistentes.
- Ser específicos.
- Ser mensurables.
- Referirse a un período determinado.
- Ser alcanzables.

Para establecer los nuevos objetivos de la EDEC EP, se procedió de la siguiente manera en el taller 1:

1. Se hizo una exposición del concepto de objetivos y la metodología para su formulación.
2. Se hizo una revisión del objetivo general y los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico vigente.
3. Se procedió a trabajar en grupos para revisar los objetivos (ver [Anexo C. Taller 1. Objetivos](#))
4. Al finalizar la actividad por grupos, los representantes expusieron en plenaria el análisis realizado, recogiendo observaciones.
5. Los representantes de cada grupo se reunieron para sobre la base de los aportes trabajar una propuesta final de objetivos, la cual fue puesta a consideración de todas y todos para su aprobación.

En el taller 1, luego del proceso de debate y análisis realizado, por decisión unánime, se decidió aprobar los siguientes objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la (EDEC EP, 2015):

2.8.1 Objetivo General

“Promover el desarrollo sostenible, sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas del cantón” (p.35).

2.8.2 Objetivos Estratégicos

1. “Participar activamente en la construcción de un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable” (p.35).
2. “Crear infraestructura y servicios complementarios que faciliten el emplazamiento de pequeñas, medianas y grandes empresas, contribuyendo al adecuado uso de suelo y el ordenamiento territorial de la ciudad, en observancia de la normativa y planificación municipal” (p.35).
3. “Impulsar unidades empresariales, que fomenten la creación de nuevas plazas de empleo” (p.35).
4. “Contribuir a la racionalización de emplazamientos y uso del suelo comercial e industrial” (p.35).
5. “Invertir en desarrollos para emplazamiento industrial, de conformidad con la normativa municipal vigente, y, procurar la instalación en los mismos de proyectos productivos públicos y privados” (p.35).
6. “Mejorar la calidad y prestación de los servicios del actual parque industrial y los que se crearen en Cuenca” (p.35).
7. “Coadyuvar los proyectos de la Corporación Municipal, de manera coordinada y articulada con otros actores institucionales, particularmente aquellos relacionados con el desarrollo económico” (p.35).
8. “Promover, directamente o en asociación con terceros, la más amplia gama de actividades comerciales, inmobiliarias, productivas, turísticas y culturales relacionadas con los objetivos antes descritos” (p.35).
9. “Promover directamente y fomentar el desarrollo de actividades industriales y de pequeña industria en el cantón Cuenca, es decir, actividades de transformación, inclusive en la forma, de materias primas o de productos semielaborados; en artículos finales o intermedios” (p.35).
10. “Promover e impulsar el desarrollo, la promoción y revalorización de las actividades artesanales, la artesanía y arte popular, promoviendo y brindando

asistencia a quienes se dediquen a las labores de producción de bienes o artesanías y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas” (p.36).

11. “Promover y fomentar la gestión de actividades económicas asociadas al sector agro productivo y turístico del cantón Cuenca y la región” (p.36).
12. “Fomentar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a realizar la gestión de la empresa, con transparencia y profesionalismo de manera eficiente y oportuna” (p.36).

2.9 Políticas y valores corporativos

Según (Casanovas, 2016) “las **políticas** de empresa son el instrumento para establecer y difundir los valores de la organización, traducidos en patrones de conducta y procesos a seguir ante ciertas circunstancias” (p.4). Este factor importante en el ámbito empresarial, permite alinear los valores, códigos de ética y cultura con la organización. Las políticas representan la conducta que los empleados deben tener y deben cumplir con ciertos requisitos legales. Es fundamental tener definida la política empresarial para el buen desarrollo de las actividades, sin embargo, el mayor reto es el cumplimiento de las mismas.

Según (Chiavenato, 2009) un **valor** “es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (p.66). Actualmente, todas las empresas se rigen bajo ciertos valores que funcionan como normas que guían la forma de proceder de sus colaboradores. Los valores son el reflejo de la empresa y de todos los que conforman la misma, es por ello que las personas se comportan de una manera en particular debido a que dichos valores los motivan a hacerlo.

Para la aprobación de las políticas y valores, se procedió de la siguiente manera en el taller 1:

1. Se hizo una exposición del concepto de políticas y valores.
2. Se hizo una revisión de las políticas y valores definidos en el plan estratégico vigente.
3. Se procedió a trabajar en grupos para revisar las políticas y valores.
4. Al finalizar la actividad por grupos, los representantes expusieron en plenaria el análisis realizado.

En el taller 1, las y los asistentes decidieron ratificar las políticas y valores definidos en el plan vigente.

2.9.1 Políticas corporativas

La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico - EDEC EP, en su Planeación Estratégica 2021 – 2026, define como políticas corporativas que encaminan su gestión, las siguientes:

- a) Promover y apoyar iniciativas productivas dentro del marco legal vigente.
- b) Proponer planes y programas que fomenten el desarrollo económico de Cuenca.
- c) Homologar y optimizar procesos y procedimientos.
- d) Mejorar la experiencia del cliente interno y externo.
- e) Fomentar el emprendimiento sostenible, tecnológico e innovador.
- f) Mantener una relación de respeto con el medio ambiente.

2.9.2 Valores corporativos

Los valores corporativos que orientan al accionar de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP:

- a) Trabajar de manera **íntegra**, fomentando el cultivo de valores morales y éticos.
- b) Mantener una conducta **honesto, íntegro y transparente**, en la organización y en la ciudadanía.
- c) **Compromiso** con los colaboradores de la empresa y con la ciudadanía para incentivar el desarrollo económico del cantón.
- d) Ser **transparentes**, para crear un entorno de confianza, a través de canales de acceso a la información (EDEC EP, 2015, p.34).
- e) Ofrecer **calidad** para alcanzar la excelencia (EDEC EP, 2015, p.34).
- f) Buscar la constante **innovación** para impulsar la economía (EDEC EP, 2015, p.34).

2.10 Estructura Organizacional

La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca - EDEC EP, cuenta con un modelo de estructura organizacional jerárquica, con el objetivo de llevar una dirección y control de las actividades que realiza, donde se determinan las responsabilidades y roles de cada funcionario. A través de esta estructura se busca la

integración de un modelo de gestión por procesos de manera articulada e integrada que relacione el accionar institucional con el horizonte estratégico.

Tabla 2:

Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EDEC EP	
Nivel de gobierno	Directorio de la empresa.
Nivel ejecutivo	Gerencia General.
	Secretaría General.
Nivel asesor	Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas.
	Dirección Jurídica.
	Dirección de Proyectos.
	Dirección Administrativa Financiera.
	Dirección Administrativa PRAC y Cemuart.
	Innovacentro.
Nivel de apoyo	Dirección Administrativa de Compras Públicas.
	Dirección de Planificación.
	Dirección de Contabilidad.
	Dirección de Talento Humano.
	Asistente de TIC's.
Nivel operativo	Asistente Contable.
	Técnico de compras públicas.
	Asistente de gestión documental.
	Chofer.
	Mensajero.
	Asistente Ccmuart.
	Guardias.
	Auxiliares.
	Asistente administrativo.
	Vendedores.
	Asistente Chaullayacu.
	Jefe de Producción.
	Operarios.

Fuente: (EDEC EP, 2015)

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Según los artículos 6 y 7 de la Ordenanza de Constitución de la EDEC EP (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010), el Directorio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, está conformado por cinco miembros:

1. “Quién ejerce la Alcaldía de Cuenca o su delegada o delegado que tendrá la calidad de permanente, y será miembro de la Corporación Municipal, quien presidirá el Directorio” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).
2. “Una o un funcionario de la I. Municipalidad de Cuenca, responsable del área administrativa relacionada con el objeto social de la Empresa, designado por la o el Alcalde” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).
3. “Una o un concejal, designado por el Concejo Cantonal” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).
4. “Una o un representante de la ciudadanía, designado según la ordenanza correspondiente, en la que se considera la alternabilidad entre el sector urbano y rural, así como la representación equitativa de hombres y mujeres” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).
5. “Una o un representante de la Asociación de Cámaras de la Producción del Azuay” (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).

“Para todos los miembros del Directorio con excepción de quién ejerciere la Presidencia, se designará una o un suplente de la misma forma como se procede para la elección de las o los principales (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010, p.6).

Según el artículo 18 de la Ordenanza de Constitución de la EDEC EP (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010):

La designación de la o el Gerente General la realizará el Directorio, de una terna presentada para tal efecto por quién ejerza la Presidencia, además de los requisitos exigidos por la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su artículo 10, deberá acreditar formación o experiencia en las funciones de gerencia o administración; será de libre nombramiento o remoción pudiendo ser reelegida o reelegido. (p.8)

En caso de ausencia temporal o definitiva de la o el Gerente General, lo reemplazará la o el Gerente Subrogante mientras dure la ausencia, o, hasta que el Directorio designe a su titular por el tiempo que faltare para completar el período para el cual fue designada o designado, según fuere el caso. (p.8)

Según el artículo 10 de la (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2017):

La o el Gerente General de la empresa pública será designado por el Directorio, de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial,

administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República. (p.7)

Para ser Gerente General según la Ordenanza de Constitución de la EDEC EP, (Concejo Cantonal de Cuenca, 2010) establece que se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Acreditar título profesional mínimo de tercer nivel;
- 2) Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa;
- 3) Otros, según la normativa propia de cada empresa.

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General lo subrogará el Gerente General Subrogante (p.7).

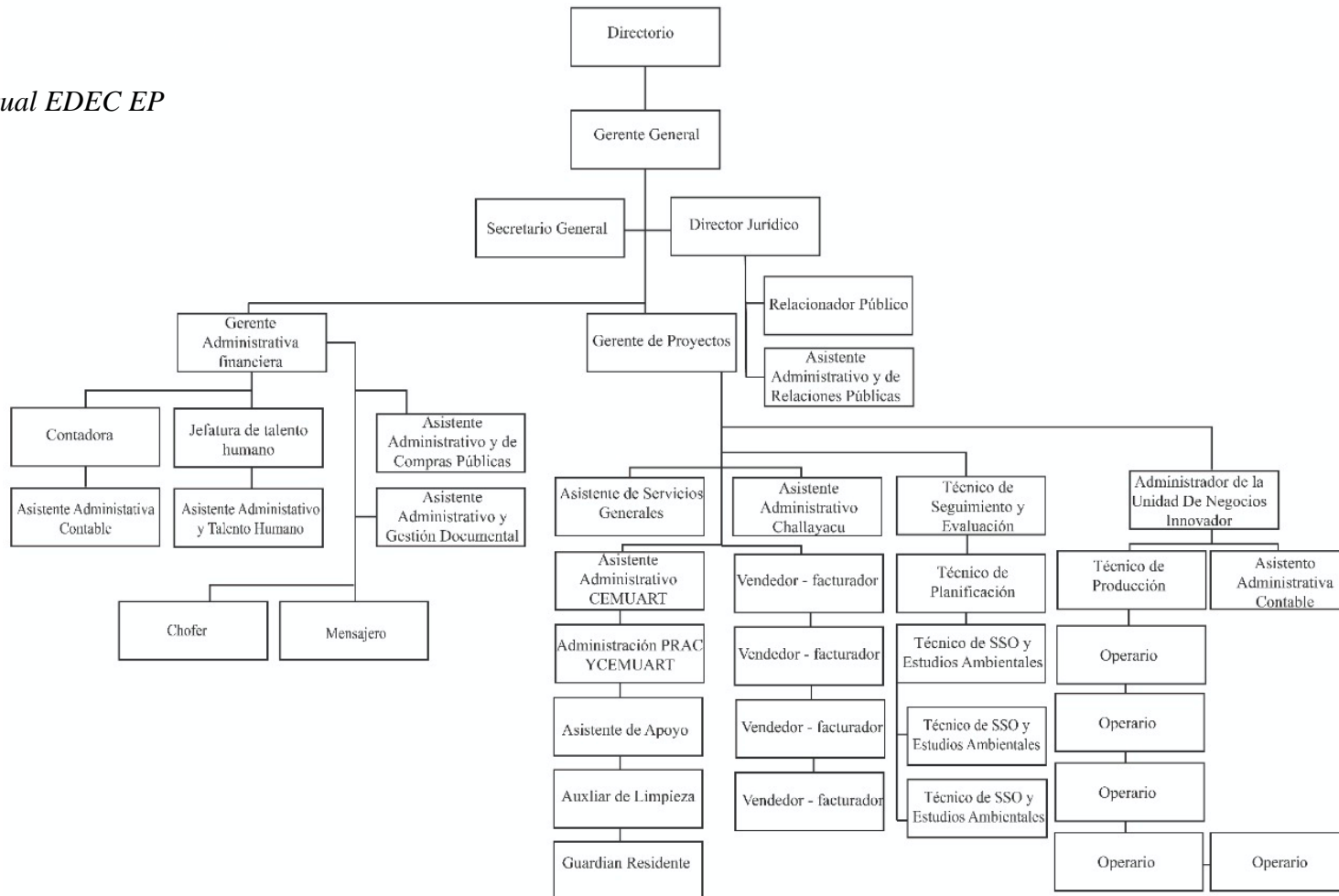
Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la (EDEC EP, 2013), una de las atribuciones y responsabilidades que tiene el Analista de Planificación, siendo este el que da valor a la empresa, es la de:

Apoyar a la Gerencia General en la preparación y actualizaciones del Plan Estratégico, Plan Plurianual, Plan Operativo Anual (POA) y programas y/o proyectos que emanen de la planificación estratégica de la Empresa, coordinando con las demás Unidades administrativas y el GAD Municipal de Cuenca” (p.20).

2.11 Organigrama actual de la institución

Figura 6:

Organigrama actual EDEC EP



Fuente: (EDEC EP, 2015)

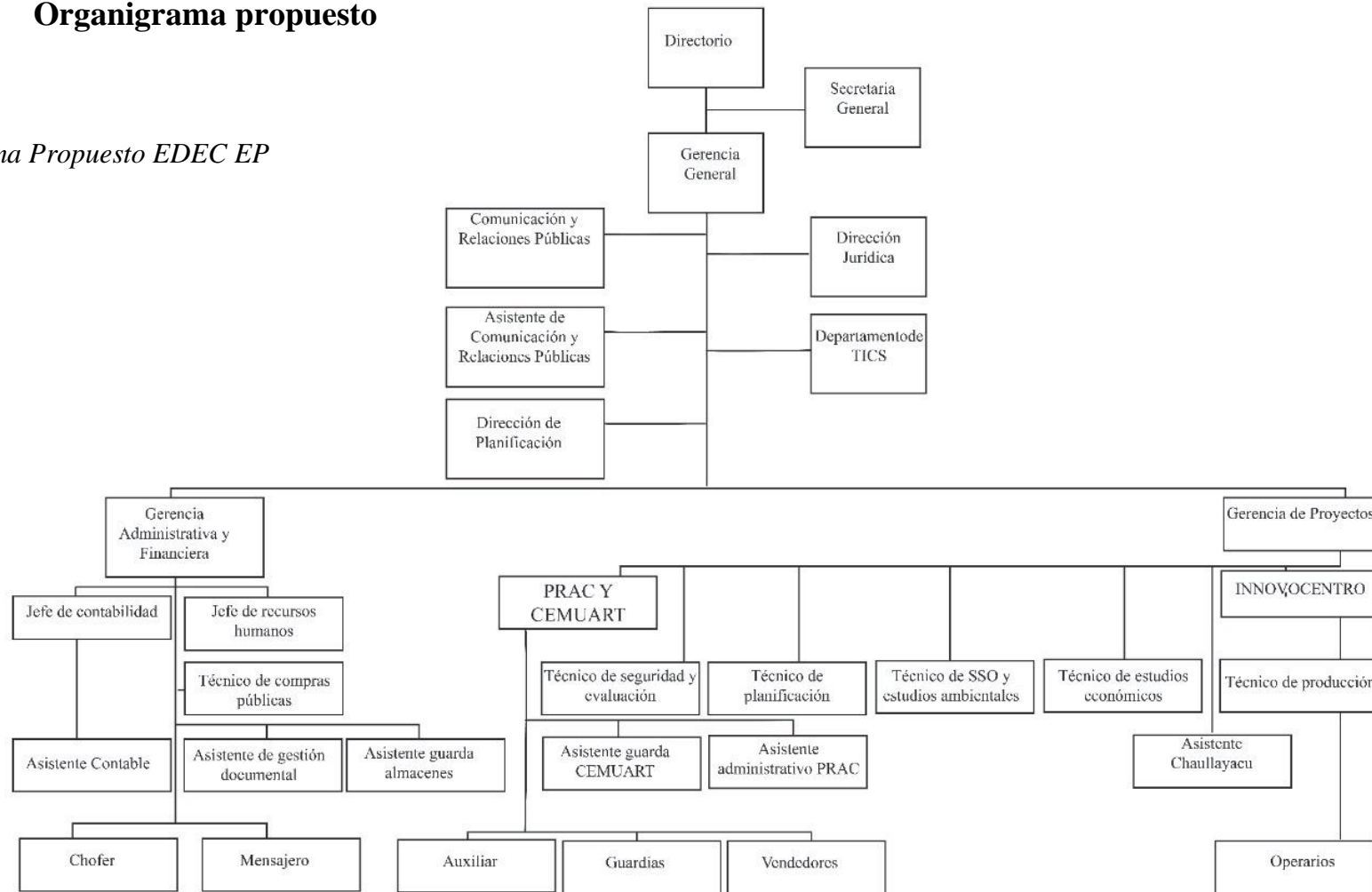
De acuerdo a las entrevistas realizadas el 16 de agosto del 2021 a los jefes de los diferentes departamentos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca – EDEC EP, se recomienda actualizar su organigrama estructural puesto que se identificaron múltiples falencias como la falta del departamento de TICS en la empresa que es de suma importancia ya que el mismo permitirá contar con un equipo de técnicos o ingenieros en informática para la estandarización de sus procesos internos. De la misma manera la empresa requiere de un asistente de guardalmacén, pues es indispensable para la empresa contar con una persona que custodie los bienes de la misma. Además, existen puestos como el Técnico de Compras Públicas el mismo que reemplaza el de Asistente Administrativo de Compras Públicas. En cuanto al puesto de Asistente Contable de Innovacentro, todas las funciones se destinaron al Departamento de Contabilidad, y, por último, el puesto de Asistente de Apoyo se eliminó definitivamente.

A continuación, se presenta una propuesta de un nuevo organigrama de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca – EDEC EP, tomando en consideración los cambios redactados anteriormente:

2.12 Organigrama propuesto

Figura 7:

Organigrama Propuesto EDEC EP



Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Para el análisis externo de la EDEC EP se necesita la colaboración de los directores, gerente, jefes de cada departamento y empleados de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas de la misma, se utilizará la herramienta PEST que se define a continuación:

El análisis PEST según (Frue, 2017), es una herramienta estratégica fácil de utilizar que permite conocer una serie de factores externos cuyas iniciales dan origen a su nombre, los mismos que son: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se utiliza principalmente para la toma de decisiones y predicciones a futuro de la empresa, con respecto al producto o servicio que ofrece. (Yüksel, 2012) afirma que: “El análisis PEST tiene dos funciones básicas para una empresa; la primera es que permite la identificación del entorno en el que la empresa opera y la segunda permite proporcionar información para que la empresa pueda predecir futuros escenarios.”

Para conocer el entorno externo que rodea a la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP, se realizó un cuestionario de preguntas a cada departamento de la empresa, los mismos que fueron enviados por correo electrónico el día 16 de agosto del 2021, con un plazo de 5 días para su respectiva respuesta. Una vez finalizado el plazo y sin tener respuesta alguna de los colaboradores, se procedió a convocar a los gerentes de cada departamento a entrevistas individuales el día 30 y 31 de agosto del 2021, en donde se pudo obtener la siguiente información:

3.1 Análisis Aspecto Político

Para el análisis del aspecto político de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una entrevista al gerente general para conocer su perspectiva sobre los aspectos políticos que influyen a la empresa a través de una serie de preguntas (ver [Anexo C. Taller 2. Entrevista PEST](#)), además se convocó a entrevistas individuales a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiero, recursos humanos, jurídico y proyectos, con las mismas preguntas planteadas anteriormente. La información recopilada en las entrevistas realizadas fue sistematizada en un documento para su posterior validación en un taller con los jefes departamentales y que se detalla a continuación:

En el Ecuador se vivió recientemente un ambiente electoral pues en el mes de abril del año 2021, se consagró como presidente al empresario Guillermo Lasso generando un cambio político importante, este cambio de autoridades incidió directamente en la decisión del nuevo horizonte de la EDEC EP. Además, “el Directorio de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, conjuntamente con el alcalde Pedro Palacios, designó como nuevo Gerente General a Eduardo Dumas quien inició sus actividades en el mes de enero del 2021” (EDEC EP, 2021, p.1).

En el ámbito político, la EDEC EP al ser una empresa pública, está regida por los diferentes cuerpos normativos, por lo tanto, toda regulación o ley que se apruebe en el ámbito de su gestión tendrá un impacto directo en la entidad. Actualmente, se encuentran en una etapa de incertidumbre ya que no existen cambios normativos positivos que contribuyan a dinamizar el sector productivo.

Al ser una empresa pública, la forma y nivel de relacionamiento con las entidades de la corporación municipal es clave para garantizar una eficiente gestión institucional en especial con el Municipio, pues por ejemplo los permisos de funcionamiento, así como los permisos para el uso y ocupación del suelo son otorgados por esta entidad.

En este contexto, resulta fundamental que el Municipio mejore y optimice los procesos de patentes, permisos y licencias que son altamente burocráticos además de analizar los costos que son excesivamente altos. Una gran parte de la fuerza laboral se dedica a temas de tramitología y descuida la parte productiva y comercial de la empresa, es por ello que es importante automatizar estos procesos con la ayuda del gobierno local, de esta manera los funcionarios de la empresa dejarían de destinar ese tiempo en realizar permisos burocráticos, focalizando sus acciones a crear nuevas estrategias y planes de expansión para la mejora de la EDEC EP.

Es importante que el Municipio trabaje directamente con el sector empresarial, creando alianzas estratégicas, vínculos con las embajadas o consulados del exterior con el fin de realizar ruedas de negocios en la ciudad en la que puedan participar proveedores, clientes y funcionarios del sector público y privado, y con esto alcanzar otro accionar de la empresa.

3.2 Análisis Aspecto Económico

Para el análisis del aspecto económico de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una entrevista al gerente general para conocer su perspectiva sobre los aspectos económicos que influyen a la empresa a través de una serie de preguntas (ver [Anexo C. Taller 2. Entrevista PEST](#)), además se convocó a entrevistas individuales a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiero, recursos humanos, jurídico y proyectos, con las mismas preguntas planteadas anteriormente. La información recopilada en las entrevistas realizadas fue sistematizada en un documento para su posterior validación en un taller con los jefes departamentales y que se detalla a continuación:

La principal causa para la restricción de la economía a nivel local y mundial ha sido la crisis provocada por el COVID 19, es por ello que el Ecuador se encuentra en una etapa de recesión, en donde las plazas de empleo han disminuido significativamente, pero han motivado a muchos ciudadanos a emprender. Para dar validez a esta información, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publicó la tasa de desempleo a nivel nacional de los últimos años hasta el mes de septiembre del 2021.

Figura 8:

Tasa de desempleo a nivel nacional



Fuente: (INEC, 2021)

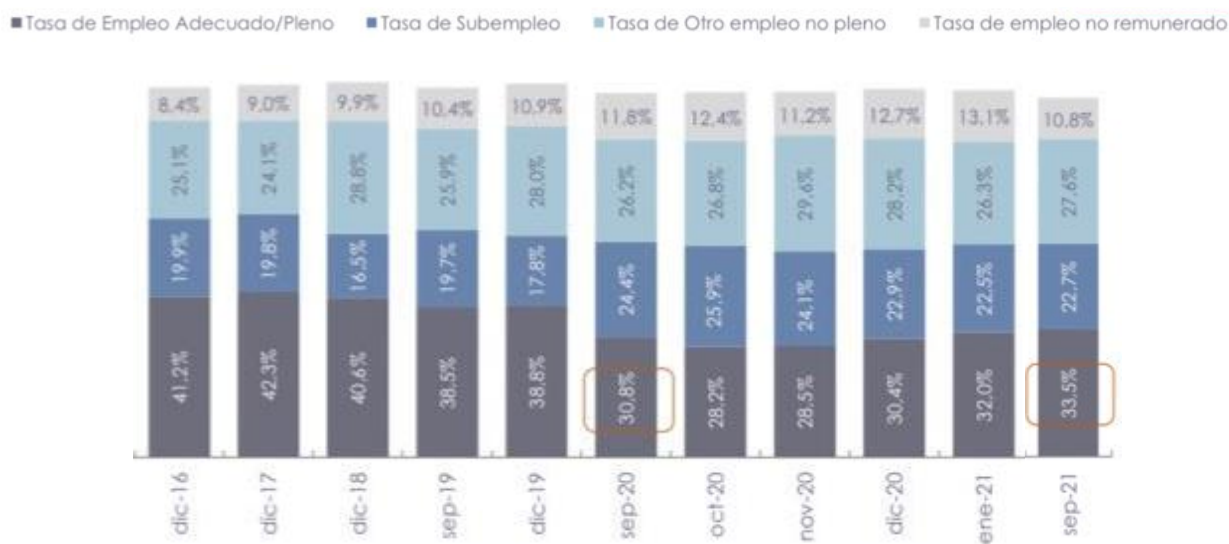
Como se puede observar en el gráfico, desde el año 2016 hasta el 2019 la tasa de desempleo se redujo en 1,4%, lo que significaría un cambio positivo para el Ecuador pues las plazas de empleo han incrementado y de esa manera se puede contribuir a reducir la pobreza. Además, se puede apreciar que desde el año 2020 la tasa de desempleo aumentó significativamente, debido a la pandemia del COVID 19 que se presentó en el mes de

marzo del 2020 y que trajo consigo múltiples conflictos para el país y su economía como la disminución de plazas de empleo y el aumento de la pobreza. Como último dato presentado por la INEC, en el Ecuador en septiembre del 2021, la tasa de desempleo fue del 4,9% a nivel nacional, lo significa que desde septiembre del 2020 al 2021 ha reducido considerablemente.

Actualmente, se muestran claros síntomas de recuperación en la economía del país, además de que, varias empresas han ajustado sus diferentes procesos a fin de ser más eficientes y adaptarse a la nueva modalidad de vida. Para dar validez a esta información, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) indica que las plazas de trabajo adecuado han aumentado considerablemente desde septiembre del 2020 hasta el 2021 como se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 9:

Tasa de empleo adecuado

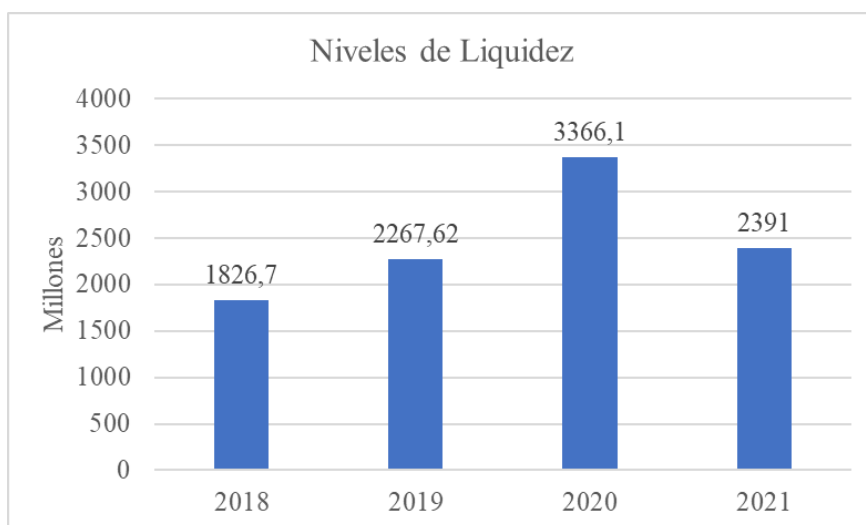


Fuente: (INEC, 2021)

Esta compleja situación económica, agudizada por la pandemia ha provocado una disminución en la inversión local, algunas personas han optado por invertir sus recursos monetarios fuera del país, teniendo como consecuencia la disminución de circulante a nivel nacional, además los créditos con tasas de interés alto impiden que las empresas y los emprendedores puedan financiarse para sacar a flote su negocio. Para dar validez a esta información el (Banco Central del Ecuador, 2021), presentó los movimientos de los niveles de liquidez de diciembre del 2018 al 2021, lo que quiere decir que el Ecuador ha presentado una gran salida de circulante al extranjero en el año 2020.

Figura 10:

Nivel de liquidez



Fuente: (INEC, 2021)

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Para incentivar la economía y desarrollo productivo, el Presidente del Ecuador, propone varias estrategias para dinamizar la inversión, la generación de empleo y la generación de capitales semilla que beneficien a más de 400.000 emprendedores. Propuestas que empatan con el objetivo de la EDEC, por lo que existe expectativa sobre los proyectos y normativa a ser impulsada por el gobierno nacional.

La EDEC EP también se ha visto afectada directamente por la pandemia y la situación país, pues le ha tocado afrontar la reducción del presupuesto, que en el 2018 el presupuesto fue \$4'375.967,39, en el 2019 fue de \$4'375.907,42, en el 2020 \$3'917.888,48 y en el 2021 fue de 3'775.513,64, teniendo como resultado un cambio drástico desde el 2018 al 2021, sin embargo, ha diseñado estrategias internas que le permitan continuar con su trabajo de apoyo, asesoría y acompañamiento a emprendedores o empresas que no han podido acoplarse a los cambios de manera ágil y eficiente. Además, para adaptarse a los nuevos cambios económicos, la empresa plantea la coordinación entre el sector público y el privado, con el fin de mantener los empleos en la ciudad, y fomentar el análisis de leyes que protejan a los trabajadores y a las empresas.

3.3 Análisis Aspecto Socio – Cultural

Para el análisis del aspecto socio- cultural de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una entrevista al gerente general para conocer su perspectiva sobre los aspectos socio- culturales que influyen a la empresa a través de una serie de preguntas (ver [Anexo C. Taller 2. Entrevista PEST](#)), además se convocó a entrevistas individuales a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiero, recursos humanos, jurídico y proyectos, con las mismas preguntas planteadas anteriormente. La información recopilada en las entrevistas realizadas fue sistematizada en un documento para su posterior validación en un taller con los jefes departamentales y que se detalla a continuación:

Actualmente, las empresas a nivel mundial buscan ser social y ambientalmente responsables, ya que la ciudadanía no demanda solo un buen producto o servicio sino también el impacto que tiene la empresa en el aire, la tierra, el agua y la sociedad. Por ello es importante que las empresas se comprometan a crear responsabilidad social y ambiental, pues hoy en día es considerada como una herramienta de competitividad y un factor de éxito para toda empresa. Se debe buscar el equilibrio entre empresa y entorno, en donde los dos trabajen equitativamente y permitan a las empresas ser mucho más eficientes y competitivas, contribuyendo con el medio ambiente y la sociedad al potenciar el valor compartido como razón de ser institucional.

En la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP, debido a la pandemia del COVID 19, no han podido desarrollar todos los planes y programas que tenían previstos, además la compleja situación económica del país evidenciada en el creciente número de desempleos se ha convertido en un limitante. Además, la empresa trabaja con la madera, que es facilitada por la EMAC EP, a través de un proyecto de tala de árboles que han cumplido su ciclo de vida, por ello se implementó un modelo de reforestación permanente en las zonas donde son talados, precautelando el cuidado del medio ambiente y el mantenimiento de los espacios verdes de la ciudad.

En el tema social están comprometidos con los pequeños emprendedores al ofrecer capacitaciones gratuitas, asesoría y acompañamiento permanente, además promueven la participación de las y los artesanos, con el objetivo de rescatar y cuidar el arte cuencano.

3.4 Análisis Aspecto Tecnológico

Para el análisis del aspecto tecnológico de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una entrevista al gerente general para conocer su perspectiva sobre los aspectos tecnológicos que influyen a la empresa a través de una serie de preguntas que se encuentra en el (ver [Anexo C. Taller 2. Entrevista PEST](#)), además se convocó a entrevistas individuales a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiero, recursos humanos, jurídico y proyectos, con las mismas preguntas planteadas anteriormente. La información recopilada en las entrevistas realizadas fue sistematizada en un documento para su posterior validación en un taller con los jefes departamentales y que se detalla a continuación:

En referencia a la tecnología a través del emprendimiento, actualmente se está implementando en el innovacentro espacios para el desarrollo de software, en donde las personas cuentan de manera gratuita con acceso a espacios de trabajo, internet de alta velocidad, asesoramiento y apoyo permanente. Además, indicaron que se tenía planificado la adquisición de una impresora 3D, para que se puedan plasmar las ideas de los prototipos planteados por los emprendedores, sin embargo, debido a la pandemia del COVID 19 este proyecto se pospuso. Se resaltó la importancia de promover acciones que contribuyan a la generación de un trabajo más coordinado y en sinergia con universidades, empresas públicas y privadas, para generar, analizar y acceder a información científica y así como a procesos de innovación tecnológica, procesos claves para la dinamización económica y productiva.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Para el análisis interno de la EDEC EP, se realizará una auditoría interna, que se define como un proceso colectivo en donde se requiere la colaboración de los gerentes y empleados de toda la empresa con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la misma. Se requiere recopilar y asimilar la información acerca de las funciones administrativas, financieras y contables, producción, recursos humanos, proyectos, comunicación y los sistemas de información gerencial.

De igual manera para conocer el entorno interno de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC EP, se realizó un cuestionario de preguntas (ver [Anexo E. Taller 2. Cuestionario de Auditoría Interna](#)), a cada departamento de la empresa, los mismos que fueron enviados por correo electrónico el 16 de agosto del 2021, con un plazo de 5 días para su respectiva respuesta. Una vez finalizado el plazo y sin tener respuesta alguna de los colaboradores, se procedió a convocar a los gerentes de cada departamento a entrevistas individuales el 30 y 31 de agosto del 2021, en donde se pudo obtener la siguiente información:

4.1 Integración con la cultura

Para conocer la cultura organizacional de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una reunión el 30 y 31 de agosto del 2021, al Gerente General y a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiero, recursos humanos, jurídico y proyectos, con la finalidad que respondan a un cuestionario (ver [Anexo F. Taller 2. Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional](#)), el mismo que permite identificar su cultura actual y la deseada.

Según (Denison, 1990) “la cultura organizacional son las reglas y normas que sugieren soluciones a los problemas y situaciones comunes que comparten los miembros de una organización” (p.32). Para conocer la cultura organizacional de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP, se utilizó la herramienta O.C.A.I (Organization Culture Assessment Instrument) que fue planteada por Cameron y Quinn, en donde establecen cuatro tipos de cultura organizacional: jerárquica, clan, adhocrática y mercado, estas están relacionadas con el enfoque externo e interno de la empresa.

4.1.1 Cultura jerárquica

La cultura jerárquica según (Cameron & Quinn, 2006) se caracteriza por priorizar los procesos y procedimientos de las actividades de la empresa. Es considerada una cultura tradicional, puesto que la toma de decisiones se asigna a los altos mandos o líderes de la misma, los valores que más se destacan son el control y la eficiencia, teniendo como resultado un lugar de trabajo estructurado y formalizado. Los líderes de la empresa recompensan a sus colaboradores mediante ascensos y aumento en su remuneración, siempre y cuando cumplan con sus tareas acorde a como fue planificado.

4.1.2 Cultura clan

Este tipo de cultura según (Cameron & Quinn, 2006) se caracteriza por tener un ambiente laboral familiar en donde prevalece el trabajo en equipo además de que se comparten valores y objetivos. Los líderes de la empresa son considerados como mentores o figuras paternales en donde están dispuestos a dar la mano a los miembros de su equipo en el caso de que lo requieran, están unidos por la lealtad y su éxito se debe a la participación de toda la organización. Los colaboradores no consideran su trabajo como una obligación puesto que se sienten parte de la misma, alcanzando así los objetivos de la empresa de manera conjunta.

4.1.3 Cultura adhocrática

Según (Cameron & Quinn, 2006) la cultura adhocrática se caracteriza por ser sensible a los cambios apresurados del mundo organizacional. El lugar de trabajo es considerado dinámico y un ambiente creativo, donde se les permite a los colaboradores tomar riesgos. Con este tipo de cultura, los líderes de la organización son innovadores y experimentan nuevos productos y servicios, por lo que tienen como resultado un constante crecimiento. Los valores que prevalecen en esta cultura son la de innovación y dinamismo.

4.1.4 Cultura mercado

Según (Cameron & Quinn, 2006) la cultura mercado tiene como meta superar a su competencia, priorizando a los clientes y adquiriendo información oportuna de los mismos. Los valores que más resaltan en esta cultura se basan en la agresividad, actitud ganadora y el alcance de los objetivos. Se preocupan por realizar un trabajo de calidad y están orientados a los resultados. Los líderes de la empresa son conocidos por su exigencia y su alta competitividad, es por ello que sus colaboradores se encuentran en un ambiente

de presión puesto que deben cumplir todas las metas de acuerdo a como fueron establecidas.

Una vez realizado el cuestionario por cada colaborador anteriormente mencionado, se determinó que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca - EDEC EP, se identifica con una cultura organizacional tipo jerárquica como se refleja en el organigrama de la institución, su accionar depende del mando superior puesto que su objetivo es llevar una dirección y un control de las actividades que realiza la empresa.

Tabla 3:

Cultura Organizacional Actual

Tabla de Resultados Globales			
<i>ACTUAL</i>			
	Tipo de Cultura	Puntaje	Promedios
A	Clan	120	20,00
B	Adhocrática	130	21,67
C	Mercado	120	20,00
D	Jerárquica	230	38,33

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Como se puede apreciar en la tabla 3, la cultura actual de la empresa es tipo jerárquica, para conseguir este resultado se debe sumar la calificación de cada pregunta realizada en el cuestionario anteriormente mencionado, de esa manera se puede obtener el promedio final que en este caso es de 38,33 y su puntaje es de 230.

Una vez realizado el cuestionario por cada colaborador anteriormente mencionado, se determinó que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca - EDEC EP, desea una cultura organizacional tipo clan, en donde se busca un entorno familiar, más no una autoridad. Además, se comparten todos los valores y objetivos, están unidos por la lealtad y su trabajo es considerado como un compromiso y no como una obligación.

Tabla 4:

Cultura Organizacional Preferida

Tabla de Resultados Globales			
<i>PREFERIDA</i>			
	Tipo de Cultura	Puntaje	Promedios
A	Clan	210	35,00
B	Adhocrática	130	21,67
C	Mercado	160	26,67
D	Jerárquica	80	13,33

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Como se puede apreciar en la tabla 4, la cultura deseada de la empresa es tipo clan, para conseguir este resultado se debe sumar la calificación de cada pregunta realizada en el cuestionario anteriormente mencionado, de esa manera se puede obtener el promedio final que en este caso es de 35 y su puntaje es de 210.

4.2 Administración

La administración es un proceso que consiste en la planeación, organización, dirección, integración de personal y control de las actividades, con el fin de alcanzar las metas planteadas mediante la fuerza laboral y otros recursos. Para dar validez a este concepto (Chiavenato, 2004) define a la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.10). Adicionalmente, la administración se aplica a todo tipo de organizaciones y a todos sus niveles jerárquicos, busca la productividad y proporcionar con eficiencia y eficacia los procesos. A continuación, se definen sus funciones:

Planeación: Son todas aquellas actividades que permiten fijar la misión y objetivos de la empresa para el futuro. Las tareas principales son los pronósticos, planteamiento de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas, incluyendo la toma de decisiones.

Organización: Son todas aquellas actividades relacionadas con la estructura de tareas y autoridad. Las tareas principales son el diseño, especialización y descripción de puestos, además es combinar adecuadamente los recursos de la empresa para alcanzar las metas planteadas.

Dirección: Son todas aquellas actividades que influyen en el comportamiento humano, como el liderazgo, la comunicación, trabajo en grupo, conducta, satisfacción laboral, entre otros. Es fundamental llevar un control de estas actividades para el cumplimiento correcto de las metas.

Integración de personal: Son todas aquellas actividades que se enfocan en los empleados, como los sueldos y salarios, contratación, capacitación, reclutamiento, despido, seguridad ocupacional, entre otros. Este proceso es de suma importancia, pues permite conocer el funcionamiento, normas y políticas empresariales.

Para conocer la administración de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a un conversatorio el 06 y 07 de septiembre del 2021, a la Gerente Administrativa Financiera para conocer los aspectos más importantes de este proceso, en donde se obtuvo la siguiente información:

La EDEC EP para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, cuenta con tres gerencias organizadas jerárquicamente las mismas que son: Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia de Proyectos, dentro de las dos últimas gerencias existe personal a cargo y administradores de las diferentes unidades de negocio, en función de ello, cada uno debe reportar a su superior dentro de las actividades que efectúan.

En la parte administrativa y financiera, se realizan reuniones cada cierto tiempo con todo el personal que corresponda en donde surgen actividades a realizar como: certificaciones, presupuestos, procesos de contratación, emisiones de salvo conductos, emisiones de órdenes de compra, las mismas que se destinan en base a las funciones inherentes de cada puesto, sin embargo, se toman en cuenta las necesidades y programación para el cumplimiento de la tarea. La coordinación se realiza en base a las diferentes áreas como: el CEMUART, Innovacentro, PRAC, gerencia administrativa y gerencia de proyectos.

La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico ofrece un servicio público eficiente, adecuado y rentable, en donde su gestión se realiza de manera eficaz y se basan en auditorías gubernamentales, contraloría y externas.

4.3 Administración del personal

El departamento de recursos humanos según (Chiavenato, 2009):

Tiene un efecto manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización. (p.100)

Esta área promueve el desempeño del personal y coordina las decisiones referentes a la integración de la misma en la organización, y con ello el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, administra las reglas, políticas y remuneraciones, con el fin de conquistar y retener al personal en la empresa. El capital humano de toda empresa es considerado uno de los activos más importantes de la misma, puesto que en base a este depende su progreso.

Para conocer el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a un conversatorio el 09 y 10 de septiembre del 2021, al jefe de Recursos Humanos, para conocer los aspectos más importantes de esta área, en donde se obtuvo la siguiente información:

La EDEC EP cuenta con 33 colaboradores en donde cada uno representa una parte importante para el funcionamiento de la empresa. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de organizar capacitaciones para un correcto desarrollo de las actividades de dichos funcionarios, estas capacitaciones se realizan dos veces al año y pueden ser dirigidas por personas externas o internas de la empresa. Además, cada departamento puede solicitar capacitaciones en base a las necesidades de la misma.

En marzo del 2021 se solicitaron capacitaciones por seguridad laboral, prevención de drogas y riesgos, las mismas que se hacen por normativa. Existen otras capacitaciones que se deben cumplir, como es el caso de las compras públicas en donde está a cargo el Departamento de Recursos Humanos. Dentro de la empresa se deben brindar actualizaciones del reglamento y normativas internas, las mismas que se darán a conocer por el representante de cada área. La medición de desempeño se realiza una vez al año a todo el personal, las mismas que pueden ser de 90°, 180° y 360° después de los 12 meses de trabajo.

En el proceso de reclutamiento de la EDEC EP, el primer paso es realizar un informe de necesidad de la unidad requerida, luego de ese informe se actualiza la contratación y se hace una selección de personal, habitualmente se publican anuncios en la página web de la empresa para que profesionales acordes al perfil puedan postularse. Una vez elegidos los tres mejores candidatos se realizan entrevistas personales para identificar el más apto para el puesto. Además, la empresa cuenta con un banco elegible, en donde se encuentran las personas que han participado anteriormente y no fueron elegidas en ese proceso, lo que facilita la búsqueda de personal apto para el puesto. También existen funcionarios de libre remoción que pueden ocupar puestos designados

por la autoridad, ya que son su equipo de confianza, siempre y cuando se cumpla el perfil del puesto.

El jefe de Recursos Humanos es el encargado del pago de nómina mensual, aviso de entrada y salida de los funcionarios mediante el manejo del biométrico, horas extraordinarias y suplementarias, pagos al IESS, registro de personal, procesos de selección de personal, reclutamiento, inducción, manejo de cuentas del correo institucional, información para el ministerio de trabajo, informes de los puestos y administrar contratos. El pago de los sueldos para los funcionarios se realiza a través de transferencias bancarias directamente desde el banco central hasta el quinto día de cada mes, los cobros son mensuales.

4.4 Comunicación y Relaciones Públicas

El Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas es el responsable de la comunicación de la organización. Es el intermediario entre la empresa y el entorno social que le rodea. Su función es canalizar todos los mensajes y comunicar de tal forma que los mensajes sean comprendidos por todo el público al que se dirige en sinergia con los objetivos de la organización. El departamento tiene como objetivos de la comunicación interna: transmitir la cultura empresarial, analizar la información que pueda afectar a la empresa y difundir la misma de manera eficiente. En cuanto a la comunicación externa, su función es crear una opinión favorable para la empresa, además de mostrar transparencia en todo momento.

Según (Xifra, 2008) “las relaciones públicas es la disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos” (p.7). El Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas es el encargado de asesorar a los altos mandos, especialmente en los asuntos públicos, pues es su obligación evitar la publicidad negativa. Además, algunas de sus funciones es lograr visitas constantemente con los medios de comunicación e implementar herramientas de comunicación para la difusión de información.

Para conocer el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a un conversatorio el 13 y 14 de septiembre del 2021, a la encargada del departamento

mencionado anteriormente, para conocer los aspectos más importantes de esta área, en donde se obtuvo la siguiente información:

Entre las funciones del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la EDEC EP, se encuentran: elaborar el plan anual de comunicación, generar estrategias de comunicación para los distintos proyectos y organizar agendas de medios para el gerente general. Cuando se va a realizar un lanzamiento por parte de la empresa, se debe hacer una coordinación logística y una coordinación con las matrices del municipio para boletines y guiones, todo esto con la aprobación de la Alcaldía. Además, se realiza la contratación de radios (plan anual de radios), contratación de señalética y logística para el año (carpas, sillas y mesas para los eventos de lanzamiento de campaña), la planificación y ejecución de campañas comunicacionales dependiendo de las necesidades de los proyectos, de igual manera el posicionamiento y fortalecimiento de la imagen institucional.

El manejo de la página web se realiza desde el departamento de comunicación, en ocasiones existen problemas con la misma puesto que por falta de pago no se puede acceder a la página de la EDEC EP. Debido a la falta de presupuesto no se puede tomar medidas y acciones para mejorar el ranking y el posicionamiento de la marca, y el mismo sigue siendo bajo para realizar campañas y eventos para que la imagen crezca y se exponga ante la sociedad, sin embargo, para el 2022 se ampliará el presupuesto para el departamento.

Para el nuevo año se planea contratar una empresa que gestione y maneje el Community Manager para la creación de las cuentas oficiales del PRAC, CEMUART y las diferentes unidades de negocio que requieran, actualmente solo existen las cuentas de la EDEC EP y del gerente general. Además, en cuanto a capacitaciones para los medios de comunicación son nulas en la EDEC EP, sin embargo, se consideran fundamentales. Para realizar cualquier tipo de evento por parte de la empresa, se necesita la aprobación del Municipio, posterior a ello, toma entre dos a tres semanas la elaboración del evento.

La interacción con la comunidad es mediante redes sociales, para ello se realizan estrategias de comunicación y difusión. La empresa también realiza segmentación, pues al tener varias unidades de negocio, su público objetivo varía según cada unidad. Todos los artes, líneas gráficas, baterías y posteos se realizan en el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la empresa, pero se necesita la aprobación de la alcaldía para proceder con su publicación.

4.5 Finanzas y contabilidad

Según (Nava, 2009) “el análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detecta dificultades y aplica correctivos adecuados” (p.1). La contabilidad y finanzas conjuntamente representan una herramienta de gran ayuda para los altos mandos de las empresas, pues es considerada como indispensable para el alcance de los objetivos y la misma tiene una relación directa con la planificación estratégica.

Los factores financieros son los que habitualmente cambian las estrategias y los planes de implementación:

- La liquidez.
- El nivel de endeudamiento.
- El capital de trabajo.
- La rentabilidad.
- El uso de activos.
- El flujo de efectivo.

Para conocer el Departamento Administrativo y financiero de la EDEC EP, se convocó a un conversatorio el 20 de septiembre del 2021, a la Gerente Administrativa y Financiera, con el objetivo de identificar los aspectos más importantes de esta área, en donde se obtuvo la siguiente información:

La EDEC EP, en lo que respecta a la parte financiera y contable, prevé que los ingresos cubran la mayor parte de los costos y gastos, además de destinar recursos para inversión con el fin de mantener y prestar servicios efectivos y sostenibles en el tiempo. La empresa realiza su planificación financiera, lo que le permite identificar los posibles recursos necesarios para su gestión. La Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca se gestiona cumpliendo la normativa legal de finanzas públicas, aunque no ha aplicado las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, se encuentra en procesos de análisis sobre su aplicación.

Análisis de los principales ratios de la EDEC EP

Para el análisis de los principales ratios de la EDEC EP, se utilizaron datos del Estado de Situación Financiera y el Balance General del 2020, puesto que la empresa no

concluye con la información financiera del 2021, la misma que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico presentará en el mes de marzo del 2022.

4.5.1 Ratios de Liquidez

- **Razón Corriente:**

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

$$\text{Razón Corriente} = \frac{1504089,39}{307025,01}$$

$$\text{Razón Corriente} = 4,89$$

Este indicador muestra la capacidad que tiene la EDEC EP, para enfrentar sus obligaciones en el corto plazo, pues por cada dólar que la empresa debe, tiene 4,89 dólares de activos para cubrir su deuda, por tal razón, está en capacidad de garantizar su cobertura.

4.5.2 Ratios de Rentabilidad

- **Retorno sobre los activos:**

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$ROA = \frac{495041,93}{12724202,99}$$

$$ROA = 0,03890$$

$$ROA = 3,89\%$$

El ROA mide la rentabilidad de los activos, es decir, permite conocer la capacidad de las organizaciones para generar utilidad. En este caso, la EDEC EP por cada \$1 que se invierte en la empresa, se puede obtener un 3,89% de rendimiento.

- **Margen Neto:**

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{495041,93}{110410,60}$$

$$\text{Margen Neto} = 4,48$$

El margen neto permite conocer la capacidad de la empresa para convertir los ingresos en beneficios. En este caso, la EDEC EP por cada \$1 vendido, se obtiene \$4,48 de beneficio.

4.5.3 Ratios de Endeudamiento

- **Endeudamiento Patrimonial:**

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{2342423,76}{10381779,23}$$

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = 22,56\%$$

La EDEC EP, se financia más con su patrimonio que con sus pasivos, puesto que su ratio de endeudamiento es de 22,56% en el año 2020, el mismo que se encuentra en un nivel de bajo de riesgo, lo que significa que la empresa no adquiere muchas deudas y lleva un buen funcionamiento sin tener ninguna preocupación. Además, cabe destacar que la empresa estuvo en una situación de vulnerabilidad ante la pandemia del COVID 19, sin embargo, no tuvo la necesidad de depender en gran medida de los fondos prestados, por lo tanto, es estable financieramente.

4.6 Producción y operaciones

La Administración de Operaciones está relacionada con la creación de bienes y servicios, y surge debido a las necesidades del hombre. Según (Naim Caba et al., 2011) “para producir esos bienes o prestar los servicios se requiere de una inversión de capital para adquirir los insumos, maquinarias, tecnología y la parte más importante que es el talento humano” (p.2). Además, esta área se encarga de la entrada, transformación y salida de los productos en toda empresa dedicada a la producción de bienes o servicios.

Para conocer el Departamento de Producción y Operaciones de la EDEC EP, se convocó a un conversatorio el 04 de octubre del 2021, al Administrador de Innovacentro, con el objetivo de identificar los aspectos más importantes de esta área, en donde se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al Departamento de Producción y Operaciones de la EDEC EP, se encuentra el Innovacentro como su única actividad, esta se divide en dos partes: planta de producción y administración. Algunas de las funciones de este departamento es la

adquisición de la materia prima para transformar en producto terminado, asegurar los estándares ofrecidos como producto, tiempos de entrega y lineamientos, además se encuentra la gestión de trámites de documentos y procesos de compra. Al ser una entidad pública, el tiempo destinado para dichos procesos se multiplica a comparación de la privada.

El Administrador del Innovacentro tiene la capacidad de proyectar futuros inconvenientes con la finalidad de prevenir y mitigar su impacto, mediante planes preventivos. Además, se debe presentar información financiera periódicamente al Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, contadora y a quienes lo soliciten. Dentro del innovacentro se lleva a cabo un plan de mantenimiento de las maquinarias, y una vez que comience este proceso, se debe verificar el cumplimiento y los resultados para evitar el obsolescencia.

El personal de esta área debe cumplir con las normas establecidas para prevención de accidentes, puesto que, al trabajar en una planta de producción, siempre existe la posibilidad de accidentes. Además, la empresa ofrece a sus operarios un refrigerio, el mismo que está establecido hace algunos años. En cuanto a lo motivacional, a los colaboradores se les brinda charlas incentivas para que trabajen de manera más eficiente y se sientan parte de una empresa que cuenta con tecnología de punta y un mercado amplio. Cabe destacar que la rotación del personal se encuentra en estándares bajos.

No realizan capacitaciones constantes en cuanto al uso de las maquinarias, ya que las mismas no han cambiado desde la creación del Innovacentro, y los cambios que se han realizado no son de gran magnitud. La EDEC EP, para la mejora de sus servicios realiza retroalimentaciones con los criterios de los clientes con el fin de conocer sus puntos de vista, y con ello mejorar el servicio. Además, la empresa realiza controles de tiempos y procesos, los mismos que deben cumplirse de manera satisfactoria, y a su vez realizan control de gestión ambiental, para evitar el impacto de los desechos, que es considerado un reto para la empresa.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1 Cinco fuerzas de Porter

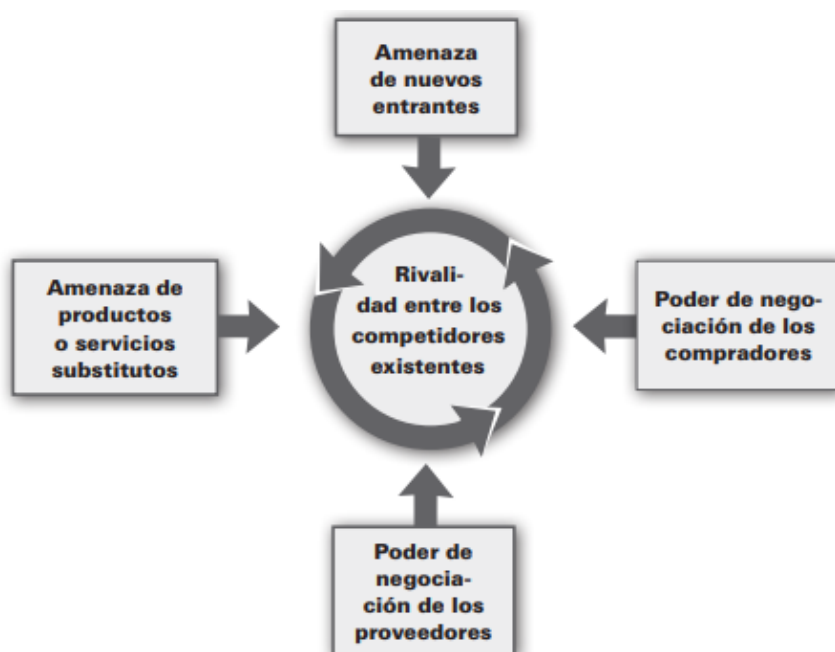
Para el análisis de la competitividad de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico - EDEC EP, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter en donde se convocó a una entrevista con múltiples preguntas ([ver Anexo G. Taller 3. Cinco Fuerzas de Porter](#)), al Técnico de Planificación el 16 de noviembre del 2021, con el objetivo de analizar los aspectos que componen el entorno de la empresa, desde una perspectiva estratégica.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite estudiar la industria o el sector industrial al que pertenece una empresa, para medir y analizar el nivel de competitividad que permitirá aprovechar las oportunidades del mercado y defenderse de las amenazas. Además, posibilita la creación o formulación de estrategias que generen una rentabilidad de la empresa a largo plazo (Aguilar, 2006).

De acuerdo con (Porter, 2008) las 5 fuerzas que moldean la competencia en un sector son:

Figura 11:

5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2008)

5.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Según (Aguilar, 2006) es “el deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende una serie de barreras creadas por los competidores existentes, determinando si el mercado es o no atractivo” (p.1).

(Porter, 2008) en la revista Harvard Business Review, establece que las barreras de entrada más importantes son:

- Economías de escala por el lado de la oferta.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales (p.4).

En el mundo empresarial, constantemente entran nuevos competidores en el mercado, tanto públicos como privados. En todas las unidades de negocio de la EDEC EP, tienen la amenaza de tener nuevos competidores, como es el caso del PRAC, pues existen múltiples galerías artesanales privadas y públicas, y al ser una empresa de desarrollo económico lo que busca es trabajar articuladamente con los mismos para incentivar la economía de la ciudad. En el caso del innovacento, tiene competencia privada más que pública, pero su ventaja competitiva es la capacidad tecnológica con la que cuentan.

Las barreras de entrada al mercado para iniciar una empresa como la EDEC EP son altas puesto que se necesitan de permisos y tramites más complejos que para una empresa privada. Además, las compras no se realizan de forma directa, sino pasan por un proceso de compras públicas a través del SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública), el mismo que puede durar entre dos a tres meses, existen otros impedimentos como son los giros específicos del negocio, disposición del directorio y gerencia. Sin embargo, al ser una entidad de desarrollo económico, les permite tener un abanico bastante grande de posibilidades para establecer negocios como fue el caso de CEMUART, además cuentan con la facilidad de cobro y facturación a diferencia de otras empresas públicas.

5.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores está en función de las condiciones del mercado, esta puede ser alta si es que los suministros son importantes para la empresa y no son fáciles de conseguir y disminuye cuando los mismos son comunes y existen productos que puedan reemplazarlos. Por tal motivo, (Aguilar, 2006) afirma que:

Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. (p.5)

En cuanto a la EDEC EP, el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que al ser una empresa pública los mismos se deben ajustar a los requisitos que se solicitan en los concursos de compras públicas. Además, en el PRAC se llega a un acuerdo con los artesanos para establecer los precios de las artesanías y los mismos se expongan en la galería.

5.1.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que pueden llegar a tener los clientes dependerá del número de competidores en el mercado, tomando en cuenta factores como el precio, calidad o mejores servicios. Esto afectará de manera directa a la empresa, si es que los clientes llegan a acuerdos entre ellos para exigir los factores anteriormente mencionados. Por tal razón, (Aguilar, 2006) establece que:

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. (p.5)

La EDEC EP cuenta con un poder de negociación bajo puesto que, al ser una empresa pública, para poder arrendar el suelo industrial se debe participar en el portal de compras públicas, proceso que está definido y esquematizado. En cuanto al tema artesanal, es relativo porque en la galería los precios son fijos y no se pueden modificar, a menos que se gestione una petición al directorio y a la gerencia general solicitando la posibilidad de reducción de precios, adjuntando un estudio de mercado. En el innovacentro se define la ganancia dependiendo en cuanto se compra la madera y cómo se procesa, pero los compradores o clientes no tienen influencia, solamente en una ocasión

el 50% del valor de los arriendos se exoneró debido a los conflictos generados por la pandemia del COVID 19, lo que normalmente dichos valores son establecidos por ordenanza y muy difíciles de modificar.

5.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

(Aguilar, 2006) afirma que en el mundo empresarial “el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos” (p.4). Se debe tomar en cuenta que una empresa no es atractiva si es que existen productos o servicios que puedan reemplazarlos, ofreciendo precios más bajos o de mejor calidad, es decir, satisfacen la misma necesidad a menores precios.

Encontrar alternativas para los productos o servicios que ofrece la EDEC EP es alto en cuanto al PRAC y CEMUART, puesto que los mismos ofrecen artesanías y en el mercado existe un gran número de galerías, artesanos, tiendas, hoteles y sitios que se dedican a la venta de artesanías. Además, las capacitaciones y talleres brindados por la empresa pueden ser reemplazados por los nuevos institutos, programas de educación, talleres virtuales y academias que están teniendo gran aceptación y que generan complicaciones para la empresa. En cuanto al apoyo a los emprendedores, existen fundaciones ajenas a la empresa que impulsan al crecimiento de los mismos a costos más altos. Finalmente, en el suelo industrial la alternativa es que la cámara de industrias como gremio, destine un nuevo lugar para que futuras empresas se emplacen y con ello, creen un nuevo parque industrial.

5.1.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Según (Aguilar, 2006) “consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales” (p.3). Esta fuerza es el resultado de los 4 factores anteriormente mencionados, los mismos que ofrecen a la empresa la suficiente información para el planteamiento de las estrategias. La competitividad incrementa cuando la competencia se vuelve un desafío para la organización o cuando aplica estrategias para mejorar su situación en el mercado.

En el ámbito industrial, la EDEC EP es como un oligopolio. En los artesanos, existe una gran variedad y cada uno se maneja de forma independiente. En la madera existe una gran movilidad en el mercado, pero en el sector público existen muchas

complicaciones, puesto que para realizar las compras de materia es mediante el portal de compras públicas, cuyo proceso es largo y tedioso.

En el innovacentro y en el ecoparque, el tema de publicidad es complicado puesto que se necesita de relaciones públicas para conciliar con empresas que tengan la capacidad de arrendar suelos y bodegas industriales. En cuanto al PRAC y CEMUART es fundamental realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y de esta manera incentivar el turismo, considerado un factor importante para la empresa.

5.2 Matriz MPC

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a las principales competencias de una organización, de igual manera sus fortalezas y debilidades, en relación a la posición estratégica de la empresa (Vaca, 2015). Para la elaboración de esta matriz se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

Peso: El peso oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El peso significa la importancia del factor en la industria.

Rating: Son las debilidades y amenazas que posee una empresa en cada una de sus áreas. En donde se dan valores de 4 a 1, siendo:

4: Fortaleza principal.

3: Fortaleza menor.

2: Debilidad menor.

1: Debilidad principal.

Puntaje: Se obtiene de la multiplicación del peso por el rating.

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico, se convocó a un conversatorio con el Gerente General y el Técnico de Planificación el 23 y 24 de noviembre del 2021, en donde se estableció lo siguiente:

La EDEC EP al ser una empresa pública y la única que brinda este tipo de servicios en la ciudad, es competencia exclusiva municipal. Por lo que no es posible que exista otra empresa con las mismas características en el cantón Cuenca, puesto que su razón de ser contribuye en el fortalecimiento de los emprendimientos y no hay una entidad que cumpla con un perfil similar.

5.3 Matriz de Factores Externos (EFE)

Para el análisis de los factores externos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP, se utilizó la Matriz EFE, que se define a continuación:

Según (David, 2003) la Matriz de Factores Externos (EFE) es una herramienta que permite analizar el entorno de la empresa, además de resumir y evaluar la información la misma que puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, jurídico, tecnológico, competitivo y gubernamental. Esta herramienta se desarrolla en 5 pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos de éxito identificados en el análisis externo.
 - Se seleccionan entre 10 a 20 factores en donde se encuentren las oportunidades y amenazas que afecten a la empresa y al sector.
 - Priorizar las oportunidades y posteriormente las amenazas.
 - Se recomienda utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Establecer un peso relativo a cada factor en donde 1.0 es muy importante y 0.0 es poco importante.
 - El peso indica que tan importante es el factor para alcanzar el éxito, es por ello que se recomienda utilizar la matriz por pares en el caso de que los datos o la información sea escasa.
 - Generalmente las oportunidades tienen pesos más altos que las amenazas, sin embargo, existen casos que las amenazas suelen tener pesos más altos debido a su gravedad.
 - Para obtener los pesos adecuados se puede analizar en grupos cada factor y llegar a un resultado grupal o comparando la empresa con sus competidores.
 - La sumatoria de todos los pesos debe ser igual a 1.
 1. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor externo.
 - Todo esto con el objetivo de conocer si la estrategia de la empresa está respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito.
 - Se debe analizar cada factor en relación con los objetivos de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor con su respectiva calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar los valores ponderados de cada factor para conocer el valor ponderado total de la empresa.

Para la elaboración de la Matriz EFE de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 05 de noviembre del 2021, con todos los departamentos de la empresa con la finalidad de realizar un taller para conocer sus puntos de vista y con los mismos obtener la resolución de esta herramienta, sin embargo, frente a la falta de tiempo por parte de los funcionarios de la empresa, se asignó un delegado apto para la elaboración de la misma siendo este el Técnico de Planificación, y posteriormente se hizo una revisión con los jefes de los departamentos, en donde se validó la siguiente matriz:

Tabla 5:

Matriz EFE

MATRIZ EFE - FACTORES EXTERNOS				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Alta demanda de suelos industriales.	0,20	3	0,60
O2	Capital semilla por parte del Gobierno.	0,15	3	0,45
O3	Diversidad industrial.	0,10	2	0,20
O4	Políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional para dinamizar el sector productivo y los emprendimientos.	0,05	4	0,20
O5	Incremento de los emprendimientos en un contexto de pandemia.	0,05	3	0,15
O6	Organismos Internacionales que desembolsan recursos no reembolsables.	0,05	1	0,05
O7	Decreto ministerial 018 impide comercializar madera que ha sido talada en áreas públicas.	0,05	1	0,05
	Subtotal	0,65	17	1,70
AMENAZAS				
A1	Inconvenientes para legalizar los documentos que permiten iniciar la actividad de los emprendedores.	0,15	4	0,60
A2	Excesivo costo de patentes, permisos, licencias y tramitología por parte del Municipio.	0,08	4	0,32
A3	Procesos centralizados que impiden fortalecer los programas productivos territoriales.	0,05	4	0,20
A4	Distanciamiento con el gobierno.	0,04	4	0,16
A5	Créditos con tasas de interés alto impiden una reactivación económica para la sociedad y emprendedores.	0,02	4	0,08
A6	Disminución de circulante a nivel nacional a causa de la pandemia.	0,01	2	0,02
	Subtotal	0,35	22	1,38
TOTAL		1	39	3,08

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Interpretación de la Matriz de Factores Externos

Las oportunidades representan el 55,19% del total ponderado, demostrando que son favorables y aprovechables, disminuyendo así sus amenazas que representan el 44,81% del total ponderado. Lo que nos indica que la empresa se destaca más en sus oportunidades, frente a sus amenazas.

Las principales oportunidades planteadas son:

La oportunidad O1, desarrollada en la Matriz EFE de factores externos, tiene un peso de 0,20 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los

jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde la alta demanda de suelos industriales es considerada primordial puesto que las empresas necesitan de espacios adecuados y seguros para su emplazamiento y desarrollo de actividades.

La oportunidad O2, desarrollada en la Matriz EFE de factores externos, tiene un peso de 0,15 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde el capital semilla que ofrece el Gobierno es una ventaja y una ayuda para todos los emprendedores y para la empresa en sí, ya que una de sus funciones es apoyar a los emprendimientos a nivel nacional.

Las principales amenazas planteadas son:

La amenaza A1, desarrollada en la Matriz EFE de factores externos, tiene un peso de 0,15 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, ya que la emisión de los diferentes documentos que permiten iniciar las actividades de los emprendedores se ha convertido en un limitante, teniendo como resultado mayor desempleo y trabajos informales.

La amenaza A2, desarrollada en la Matriz EFE de factores externos, tiene un peso de 0,08 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde la tramitología con el Municipio se ha convertido en un proceso ineficiente además de que sus altos costos en licencias, patentes y permisos no facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa, teniendo como resultado el descuido de la parte productiva y comercial de la misma.

5.4 Matriz de Factores Internos (EFI)

Para el análisis de los factores internos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico – EDEC EP, se utilizó la Matriz EFI, que se define a continuación:

Según (David, 2003) la Matriz de Factores Internos (EFI) es una herramienta que permite evaluar el entorno interno de la empresa, además de identificar sus fortalezas y debilidades, las mismas que influyen de manera positiva o negativamente en el crecimiento de la organización. Esta herramienta se desarrolla en 5 pasos:

1. Elaborar una lista de los factores internos identificados en la auditoría interna:

- Se seleccionan entre 10 a 20 factores en donde se encuentren las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Priorizar las fortalezas y posteriormente las debilidades.
- Se recomienda utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Establecer un peso relativo a cada factor en donde 1.0 es muy importante y 0.0 es poco importante.

- El peso indica que tan importante es el factor para alcanzar el éxito, es por ello que se recomienda utilizar la matriz por pares en el caso de que los datos o la información sea escasa.
- Generalmente las fortalezas tienen pesos más altos que las debilidades, sin embargo, existen casos que las debilidades suelen tener pesos más altos debido a su gravedad.
- Para obtener los pesos adecuados se puede analizar en grupos cada factor y llegar a un resultado grupal.
- La sumatoria de todos los pesos debe ser igual a 1.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor interno.

- Todo esto con el objetivo de conocer si la estrategia de la empresa está respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito.
- Se debe analizar cada factor en relación con los objetivos de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor con su respectiva calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar los valores ponderados de cada factor para conocer el valor ponderado total de la empresa.

Para la elaboración de la Matriz EFI de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 05 de noviembre del 2021, con todos los departamentos de la empresa con la finalidad de realizar un taller para conocer sus puntos de vista y con los mismos obtener la resolución de esta herramienta, sin embargo, frente a la falta de tiempo por parte de los funcionarios de la empresa, se asignó un delegado apto para la elaboración de la misma siendo este el Técnico de Planificación, y posteriormente se hizo una revisión con los jefes de los departamentos, en donde se validó la siguiente matriz:

Tabla 6:

Matriz EFI

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS				
F1	Autonomía financiera.	0,22	4	0,88
F2	La empresa cuenta con capacidad industrial de suelos.	0,15	4	0,60
F3	Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente.	0,12	3	0,36
F4	Capacidad de gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores.	0,06	2	0,12
F5	Autonomía y dinamismo.	0,03	2	0,06
F6	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones.	0,03	2	0,06
Subtotal		0,61	17,00	2,08
DEBILIDADES				
D1	Falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales.	0,09	2	0,18
D2	Falta de proyectos representativos para la empresa.	0,07	2	0,14
D3	Falta de presupuesto.	0,04	3	0,12
D4	Bajo involucramiento del personal de la empresa en la consecución de las metas institucionales debido a la falta de claridad en la descripción de los puestos de trabajo.	0,04	3	0,12
D5	Falta de estrategia de comunicación integral, presupuesto adecuado y posicionamiento de la EDEC - EP en la opinión pública.	0,03	3	0,09
D6	Cambio constante de autoridades de la empresa.	0,02	3	0,06
D7	No cuentan con indicadores económicos y modelos econométricos que les permitan anticipar futuros escenarios.	0,02	3	0,06
D8	No hay una independencia de la EDEC en la toma de decisiones a nivel general.	0,02	2	0,04
D9	Baja capacidad de cobro al Municipio.	0,02	2	0,04
D10	Falta de estudios integrales y socioeconómicos.	0,01	3	0,03
D11	La empresa no cuenta con un departamento de TICs.	0,01	3	0,03
D12	Disminución de los ingresos que tiene la EDEC por concepto de Chaullayacu.	0,01	3	0,03
D13	Falta de capacitación constante a todo el personal.	0,01	3	0,03
Subtotal		0,39	35,00	0,97
TOTAL		1,00	52,00	3,05

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Interpretación de la Matriz de Factores Internos

Las fortalezas representan el 68,20% del total ponderado, demostrando que son favorables y aprovechables, disminuyendo así sus debilidades que representan el 31,80% del total ponderado. Lo que nos indica que la empresa se destaca más en sus fortalezas, frente a sus debilidades.

Las principales fortalezas planteadas son:

La fortaleza F1, desarrollada en la Matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,22 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde se considera a la misma como solvente, puesto que es capaz de cumplir con sus obligaciones financieras sin depender del Gobierno Municipal.

La fortaleza F2, desarrollada en la Matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,15 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde su principal fuente de ingresos es el arriendo de suelos industriales y actualmente existe una gran demanda de los mismos.

Las principales debilidades planteadas son:

La debilidad D1, desarrollada en la Matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,09 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde la falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales se ha convertido en un limitante para su crecimiento y expansión a nivel nacional, puesto que los mismos pueden apoyar a la EDEC EP y a los emprendedores con financiamiento para sus proyectos.

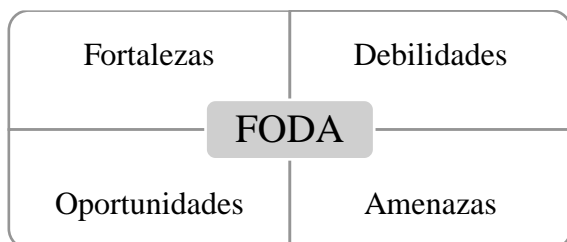
La debilidad D2, desarrollada en la Matriz EFI de factores internos, tiene un peso de 0,07 que fue establecida en base al criterio del Técnico de Planificación de la EDEC EP, el mismo que fue asignado por la empresa y su revisión fue realizada por los jefes de cada departamento. La calificación de la matriz se realizó en función de los objetivos estratégicos planteados por la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, en donde la falta de proyectos representativos para la empresa deja como única fuente de ingresos significativos a los arriendos de Chaullayacu.

5.5 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta fácil y sencilla de utilizar en donde estudia los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades) de una empresa. Para ello se debe analizar la situación de la misma con el objetivo de tomar decisiones estratégicas que permitan a la empresa acoplarse a los cambios en el mercado. Según (Thompson et al. , 1998) cómo se citó en (Ponce, 2006) establece que, “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas” (p.2). El esquema del FODA se distribuye en cuatro ejes:

Figura 12:

Matriz FODA



Fuente: (Thompson, 2006)

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Fortalezas: Son todas las habilidades y recursos internos positivos con los que cuenta la empresa.

Debilidades: Son todas las habilidades y recursos internos que generan una posición desfavorable frente a la competencia.

Oportunidades: Son todos los aspectos externos positivos que la empresa puede utilizar en su beneficio.

Amenazas: Son todos los aspectos externos negativos que comprometen el éxito de la empresa.

Para realizar la matriz FODA se debe:

1. Identificar los factores internos y externos que influyen directamente en la empresa.
2. En los factores internos se encuentran las fortalezas y debilidades.
3. En los factores externos se encuentran las oportunidades y amenazas.
4. Generar una matriz de 4 cuadrantes.
5. Mediante la Matriz de Factores Internos se determinarán las fortalezas y debilidades más significativas para la empresa a través de sus ponderaciones totales más altas.
6. Mediante la Matriz de Factores Externos se determinarán las oportunidades y amenazas más significativas para la empresa a través de sus ponderaciones totales más altas.

Para la elaboración de la matriz FODA de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 05 de noviembre del 2021, con todos los departamentos de la empresa con la finalidad de realizar un taller para conocer sus puntos de vista y con los mismos obtener la resolución de esta herramienta, sin embargo, frente a la falta de tiempo por parte de los funcionarios de la empresa, se asignó un delegado apto para la elaboración de la misma siendo este el Técnico de Planificació, y posteriormente se hizo una revisión con los jefes de los departamentos, en donde se validó la siguiente matriz:

Tabla 7:

Matriz FODA EDEC EP

FODA			
Fortalezas		Debilidades	
F1	Autonomía financiera.	D1	Falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales.
F2	La empresa cuenta con capacidad industrial de suelos.	D2	Falta de proyectos representativos para la empresa.
F3	Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente.	D3	Falta de presupuesto.
F4	Capacidad de gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores.	D4	Bajo involucramiento del personal de la empresa en la consecución de las metas institucionales debido a la falta de claridad en la descripción de los puestos de trabajo.
F5	Autonomía y dinamismo.	D5	Falta de estrategia de comunicación integral, presupuesto adecuado y posicionamiento de la EDEC - EP en la opinión pública.
F6	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones.	D6	Cambio constante de autoridades de la empresa.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Alta demanda de suelos industriales.	A1	Inconvenientes para legalizar los documentos que permiten iniciar la actividad de los emprendedores.
O2	Capital semilla por parte del Gobierno.	A2	Excesivo costo de patentes, permisos, licencias y tramitología por parte del Municipio.
O3	Diversidad industrial.	A3	Procesos centralizados que impiden fortalecer los programas productivos territoriales.
O4	Políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional para dinamizar el sector productivo y los emprendimientos.	A4	Distanciamiento con el gobierno.
O5	Incremento de los emprendimientos en un contexto de pandemia.	A5	Créditos con tasas de interés alto impiden una reactivación económica para la sociedad y emprendedores.
O6	Organismos Internacionales que desembolsan recursos no reembolsables.	A6	Disminución de circulante a nivel nacional a causa de la pandemia.

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.6 FODA cruzado

El FODA cruzado indica como se encuentra la empresa internamente y esta permite evaluar la información externa que es de suma importancia para plantear las estrategias más importantes, las mismas que se encuentran en cuatro cuadrantes con impactos positivos y negativos, que definen el éxito o fracaso de la empresa.

Para la elaboración del FODA cruzado de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 18 y 19 de noviembre del 2021, con todos los responsables de cada departamento para que en base a sus conocimientos sobre las mismas pueden plantear estrategias a través de una lluvia de ideas y finalmente obtener la resolución de esta herramienta. Los pasos a seguir para el desarrollo de esta matriz son:

1. En base al FODA anteriormente elaborado, ubicar estos factores en sus respectivos cuadrantes.
2. Cotejar las fortalezas y amenazas enlistadas y tratar de identificar aquellas que hacen sinergia.
3. Con estos factores se deberá crear una estrategia de manera que se utilicen las fortalezas para mitigar las amenazas.
4. Definir las estrategias a seguir.
5. Repetir el mismo procedimiento entre debilidades, amenazas y oportunidades, hasta conseguir 4 tipos de estrategias: FO, FA, DO, DA.

Posteriormente se hizo una revisión con el Técnico de Planificación, el mismo que validó la siguiente información:

5.6.1 Análisis de estrategias (FO)

En el análisis FO se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 8:

Análisis FO

<h1>Análisis FO</h1>	Fortalezas
	F1. Autonomía financiera.
	F2. La empresa cuenta con capacidad industrial de suelos.
	F3. Las instalaciones, los recursos y los mercados están
	F4. Capacidad de gestionar ordenanzas en beneficio de los
	F5. Autonomía y dinamismo.
	F6. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se
Oportunidades	FO
O1. Alta demanda de suelos industriales.	(O1 - F2): Ampliación de ecoparque debido a la alta demanda de suelos industriales.
O2. Capital semilla por parte del Gobierno.	(O2 - F4): Gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores a través del capital semilla brindado por el Gobierno.
O3. Diversidad industrial.	(O3 - F1): Debido a la autonomía financiera que la empresa posee puede incursionar en nuevas unidades de negocio.
O4. Políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional para dinamizar el sector productivo y los emprendimientos.	(O4 - F2): Mediante las políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional, impulsar el sector y el uso del suelo industrial.
O5. Incremento de los emprendimientos en un contexto de pandemia.	(O4 - F5): Frente a la capacidad que cuenta la EDEC EP de gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores y el incremento de los emprendimientos en Cuenca, se puede realizar una alianza estratégica con los mismos para plantear proyectos significativos e innovadores.
O6. Organismos Internacionales que desembolsan recursos no reembolsables.	(O6 - F5): La fácil adaptación por parte de los funcionarios de la EDEC EP, permitirá acoplarse a las exigencias de los recursos internacionales para concursar en la atracción de fondos.

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.6.2 Análisis de estrategias (DO)

En el análisis DO se utilizan las oportunidades externas para mitigar las debilidades internas. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 9:

Análisis DO

<h1>Análisis DO</h1>	Debilidades
	D1. Falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales.
	D2. Falta de proyectos representativos para la empresa.
	D3. Falta de presupuesto.
	D4. Bajo involucramiento del personal de la empresa en la consecución de las metas institucionales debido a la falta de claridad en la descripción de los puestos de trabajo.
	D5. Falta de estrategia de comunicación integral, presupuesto adecuado y posicionamiento de la EDEC - EP en la opinión pública.
	D6. Cambio constante de autoridades de la empresa.
Oportunidades	DO
O1. Alta demanda de suelos industriales.	(O1 - D3): Aprovechar la demanda de suelos industriales para incrementar los ingresos y destinarlos a proyectos de inversión
O2. Capital semilla por parte del Gobierno.	(O2 - D3): Articulación entre la EDEC EP y el GAD Municipal, con la finalidad de aprovechar el capital semilla para beneficiar a emprendedores.
O3. Diversidad industrial.	(O3 - D2): Aprovechar la diversidad industrial para crear nuevos proyectos.
O4. Políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional para dinamizar el sector productivo y los emprendimientos.	(O6 - D4): Mediante fondos internacionales y las continuas capacitaciones para dichos fondos, alcanzar una reestructuración del organigrama funcional y con ello un correcto funcionamiento.
O5. Incremento de los emprendimientos en un contexto de pandemia.	(O5 - D2): Aprovechar el crecimiento de los emprendimientos para elaborar un banco de proyectos representativos.
O6. Organismos Internacionales que desembolsan recursos no reembolsables.	(O6 - D2): Ofrecer capacitaciones a los funcionarios de la empresa para concursar por los fondos internacionales.

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.6.3 Análisis de estrategias fortalezas y amenazas (FA)

En el análisis FA se utilizan las fortalezas para disminuir las amenazas. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 10:

Análisis FA

<h1>Análisis FA</h1>	Fortalezas
	F1. Autonomía financiera.
	F2. La empresa cuenta con capacidad industrial de suelos.
	F3. Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente.
	F4. Capacidad de gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores.
	F5. Autonomía y dinamismo.
	F6. Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones.
Amenazas	FA
A1. Inconvenientes para legalizar los documentos que permiten iniciar la actividad de los emprendedores.	(A1 - F4): Mediante los convenios con diferentes instituciones apoyar a los emprendedores con los inconvenientes en la tramitología.
A2. Excesivo costo de patentes, permisos, licencias y tramitología por parte del Municipio.	(A2 - F4): Mediante convenios con el Municipio, disminuir el costo de patentes, permisos, licencias y tramitología para los emprendedores.
A3. Procesos centralizados que impiden fortalecer los programas productivos territoriales.	(A3 - F5): Mediante convenios entre la EDEC EP y el GAD Municipal, establecer procesos descentralizados para fortalecer los programas productivos territoriales.
A4. Distanciamiento con el gobierno.	(A6 - F2): Trabajo conjunto de la EDEC EP con empresas privadas a través del uso de suelos industriales para generar más plazas de empleo.
A5. Créditos con tasas de interés alto impiden una reactivación económica para la sociedad y emprendedores.	(A5 - F4): Gestionar desde la EDEC EP, a través de un convenio, la disminución de las tasas
A6. Disminución de circulante a nivel nacional a causa de la pandemia.	(A6 - F4): Vinculación con universidades para realizar estudios de la realidad económica de los emprendedores y proponer planes de mejora.

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.6.4 Análisis de estrategias debilidades y amenazas.

En el análisis DA se utilizan estrategias de defensa para disminuir el impacto de las debilidades internas y evitar las amenazas externas. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 11:

Análisis DA

<h1>Análisis DA</h1>	Debilidades
	D1. Falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales.
	D2. Falta de proyectos representativos para la empresa.
	D3. Falta de presupuesto.
	D4. Bajo involucramiento del personal de la empresa en la consecución de las metas institucionales debido a la falta de claridad en la descripción de los puestos de trabajo.
	D5. Falta de estrategia de comunicación integral, presupuesto adecuado y posicionamiento de la EDEC - EP en la opinión pública.
	D6. Cambio constante de autoridades de la empresa.
Amenazas	DA
A1. Inconvenientes para legalizar los documentos que permiten iniciar la actividad de los emprendedores.	(D2 - A2): Convenio entre la EDEC EP y el GAD Municipal para reducir los costos de patentes, permisos, licencias y tramitologías, con el fin de incrementar los proyectos más significativos para la EDEC EP.
A2. Excesivo costo de patentes, permisos, licencias y tramitología por parte del Municipio.	(A4 - D4): Armar una propuesta de mejora de la estructura organizacional y su manual de funciones, con el apoyo del Gobierno Municipal a través de capacitaciones a su personal.
A3. Procesos centralizados que impiden fortalecer los programas productivos territoriales.	(A5 - D1): Alianzas con entidades bancarias con el fin de establecer convenios que permitan la reducción de intereses en cuanto a préstamos o créditos.
A4. Distanciamiento con el gobierno.	(A4 - D3): Fortalecer los ingresos y mantener una economía adecuada a través de un trabajo conjunto con el GAD municipal, desbloqueando los eventos públicos para utilizar los espacios que tiene la EDEC.
A5. Créditos con tasas de interés alto impiden una reactivación económica para la sociedad y emprendedores.	(A4 - D5): Vinculación con empresas privadas para posicionar a la EDEC EP en la opinión pública.
A6. Disminución de circulante a nivel nacional a causa de la pandemia.	(A6 - D1): A través de una rueda de negocios a nivel internacional, buscar futuros aliados dedicados a impulsar el desarrollo económico para generar proyectos significativos.

Fuente: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.7 Matriz Boston Consulting Group (BCG)





La matriz BCG según (Domínguez, 2007), “es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio. Sirve para analizar el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y la cuota de mercado, como medida de competitividad” (p.64). La matriz se distribuye en cuatro cuadrantes que definen cuatro situaciones de los productos estrellas, interrogantes, vacas o perros.

Para la elaboración de la Matriz BCG de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 01 de diciembre del 2021, con la Gerente Administrativa y Financiera, María Fernanda

Rodríguez con la finalidad de realizar una entrevista para conocer cuáles son los productos o servicios estrella, vaca, perro e interrogante, puesto que al manejar la parte financiera de la EDEC EP, cuenta con el conocimiento suficiente para el desarrollo de esta herramienta, se utilizaron preguntas adjuntadas en el [Anexo H. Taller 5. Matriz BCG](#). Posteriormente se hizo una revisión con el Técnico de Planificación, en donde se validó la siguiente información:

Figura 13:

Matriz BCG

Tasas de crecimiento de mercado	ALTO	SERVICIO ESTRELLA	SERVICIO INTERROGANTE
			
	BAJO	SERVICIO VACA	SERVICIO PERRO
			
		ALTA	BAJA
Cuota relativa de mercado			

Fuente: (Domínguez, 2007)

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.7.1 Producto Estrella

Según (Domínguez, 2007), los productos estrellas tienen un alto crecimiento y una alta participación en el mercado. Generan una gran liquidez, pero necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado.

El producto estrella de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca es la venta de suelo industrial, pues requiere una inversión alta, pero genera grandes ingresos para la empresa. En su momento fue una inversión fuerte, y ahora al ser parte de la empresa, es considerado como un activo circulante ya que, si en algún

momento se requiere de liquidez, con la venta de dichos lotes se puede solventar esa necesidad.

Además, el suelo industrial es una necesidad latente en el cantón, pues el mismo no pierde valor en el tiempo, por tal motivo se le considera como un factor muy importante para el desarrollo del sector productivo en la ciudad. Aunque es considerado un activo permanente en la empresa, su rotación o salida no es constante, pero genera un ingreso significativo para la EDEC EP, de igual manera para las empresas que utilizan este suelo industrial pues permite un modelo dinámico para el mismo. Este producto solventa uno de los vacíos más fuertes que hay en el cantón desde hace más de 30 años.

5.7.2 Producto Interrogante

Según (Domínguez, 2007), los productos interrogantes tienen un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado, por lo tanto, los ingresos que generan son bajos. Además, demandan grandes cantidades de recursos para financiar su crecimiento. En este punto, se recomienda evaluar si se continúa invirtiendo en ese negocio.

El producto interrogante de la EDEC EP es el innovacentro, pues en esta área se encuentra la mayor parte del personal, por ende, se tiene una visión a futuro de su crecimiento, pero actualmente no tiene ventas significativas para la empresa. Los ingresos en el año 2019, según la EDEC EP, fueron de \$138.654,89, en el 2020 fueron \$105.037,36 y en 2021 fueron de \$126.290,09.

5.7.3 Producto Vaca

Según (Domínguez, 2007), los productos vacas tienen una alta participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento. Generan más recursos de los que necesitan para su crecimiento en el mercado, y pueden utilizarse para crear o desarrollar nuevos negocios. Además, demandan bajas cantidades de inversión.

Los arriendos de las naves y suelo industrial son considerados los productos vaca de la EDEC EP, pues no necesitan de una mayor inversión, pero sí de mantenimiento periódicamente. Son considerados como la fuente principal de ingresos pues mantienen a flote a la empresa, sin embargo, el crecimiento es bajo debido a las complicaciones de ampliar y conseguir espacios destinados a ser suelos industriales. Los ingresos en el año 2019, según la EDEC EP, fueron de \$1'397.526,60, en el año 2020 fueron de \$1'534.308,69 y, por último, en el año 2021 fueron de \$1'590.228,20.

5.7.4 Producto Perro

Según (Domínguez, 2007), los productos perros tienen una baja participación en el mercado y un crecimiento de mercado lento. Pueden generar pocos recursos o pérdidas, por lo tanto, no son nada recomendables para la empresa y se debería estudiar su rediseño o eliminación.

La EDEC EP considera al CEMUART como su producto perro pues es la unidad de negocio que menos ingresos genera a comparación de los productos o servicios antes mencionados, además le falta posicionarse en el mercado, lo que impide su crecimiento. Los ingresos en el año 2019, según la EDEC EP, fueron de \$68.981,16, en el 2020 fueron de \$66.831,45 y en el año 2021 fueron de \$50.947,80.

5.8 Mapa Estratégico

Según (Norton, 2003), el mapa estratégico es una herramienta que proporciona una visión general de la estrategia y como vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, los mismos que tienen una relación de causa y efecto con los objetivos de las perspectivas del Balanced Scorecard:

1. Los resultados financieros se desarrollan según la perspectiva del cliente, es decir, cuando se consigue la satisfacción de los mismos.
2. La propuesta de valor para el cliente es la forma en como la empresa incrementa sus ventas y fideliza a los clientes, con este método se puede conocer más a fondo la perspectiva de los procesos.
3. Los procesos internos constituyen las herramientas para poner en práctica la propuesta de valor del cliente. Pero no pueden funcionar con eficacia sin el respaldo de activos intangibles.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica eficazmente las tareas, tecnologías y entornos que requiere para respaldar esos procesos, la creación de valor no pudiera ser empleada.

El mapa estratégico codifica toda esta información, la flecha de efecto es de perspectiva baja a alta, pero la flecha de razonamiento estratégico es de perspectiva alta a baja. En resumen, un mapa estratégico proporciona un marco visual que integra todos los objetivos de una empresa e identifica capacidades específicas asociadas con los activos intangibles de una organización, mediante esta herramienta se puede comunicar

fácilmente a todos quienes conforman la empresa para que comprendan la estrategia y con ello el alcance de los objetivos.

Para la elaboración del Mapa Estratégico, se convocó a una reunión el 08 de diciembre del 2021, con el Técnico de Planificación, Gerente Administrativa y Financiera y el Jefe de Recursos Humanos, con la finalidad de realizar un conversatorio sobre las 4 áreas del Mapa Estratégico y desarrollar el mismo, sin embargo, se llegó a un acuerdo conjunto de mantener esta herramienta planteada en su Plan Estratégico 2015 – 2020, pues el mismo satisface sus necesidades actuales, además se incluyó la perspectiva de valor compartido que se le considera una estrategia de gestión centrada en la identificación y la solución de los problemas sociales.

5.8.1 Análisis de la perspectiva de valor compartido

En el caso de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, es evidente como las capacitaciones gratuitas a la ciudadanía, el apoyo a los emprendedores y artesanos, contribuyen a la creación de valor compartido, garantizando un enlace entre la empresa y la comunidad, por lo tanto, en el Mapa Estratégico la perspectiva de valor compartido se coloca al inicio. La (EDEC EP, 2021) ha tenido un aporte significativo con las comunidades, barrios y parroquias en el fomento del agroturismo, formación educativa y desarrollo de proyectos emprendedores.

Todo esto nace desde la razón de ser de la empresa, que en palabras de su Gerente General el Eco. Eduardo Dumas, la misma se enfoca al “desarrollo económico mediante planes y proyectos que involucren a los emprendedores, artesanos, agroecología e industriales, con el fin de potencializar el crecimiento económico del cantón”, por lo tanto, impacta de manera directa en la sociedad cuencana al dinamizar el sector productivo, económico, social y solidario. Compactando la razón de ser institucional con las demandas de la sociedad a través de una gestión pública que busca redistribuir la riqueza, erradicar la pobreza y garantizar los derechos de la población.

Figura 14:

Mapa Estratégico EDEC EP

MAPA ESTRATÉGICO EDEC EP		
Visión	Ser el referente nacional del desarrollo económico, generando sinergias entre el sector público, privado y la academia.	
Misión	Impulsar el desarrollo económico del cantón Cuenca, ejecutando programas y proyectos que estimulen el crecimiento, innovación y calidad del sector productivo, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.	
Objetivo	Promover el desarrollo sostenible, sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas del cantón.	
Perspectiva Financiera	Dotación, operación, mantenimiento, administración, control y funcionamiento de los sistemas o infraestructuras requeridos para conseguir e impulsar el desarrollo económico local.	Estudio, planificación y ejecución de proyectos destinados al cumplimiento de su objeto, buscando aportar soluciones convenientes, desde el punto de vista social, técnico, ambiental, económico y financiero.
	Desarrollar su objeto, directamente o a través de asociaciones con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, contratos de gestión compartida, alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas y otras formas de asociación permitidas por la Ley.	
Perspectiva de Usuarios	Ejecutar y coordinar políticas ambientales y programas de acción, dirigidos a proteger, cuidar y recuperar los recursos ambientales del cantón e impulsar programas de saneamiento ambiental, la conservación del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales en armonía con el interés social; y, velar por la protección y restauración de la diversidad biológica en su área de operación.	
Perspectiva de Procesos Internos	Fiscalizar directamente o por intermedio de terceros, toda obra que tenga relación con sus funciones	<p>Propender al desarrollo institucional, pudiendo para ello suscribir convenios y acuerdos, con personas naturales o jurídicas, organismos e instituciones, nacionales o internacionales, o participar con éstos en el cumplimiento de planes y programas de investigación y otros.</p> <p>Emprender actividades económicas dentro del marco de la Constitución y la ley.</p>
Perspectiva de Aprendizaje	Fomentar la capacitación y especialización de su personal en todos los niveles y áreas de la empresa.	
Perspectiva de Valor Compartido	Empatar la razón de ser de la empresa con el bienestar de la sociedad.	<p>Definir la productividad de la cadena de valor.</p> <p>Conocer sobre las necesidades de la comunidad para ofrecer nuevos y mejores servicios.</p>

Fuente: (EDEC EP, 2015, p.38)

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

5.9 Balanced Scorecard

Según (Baraybar, 2010) el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es “una metodología de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relaciones entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (p.11). Es una herramienta que permite medir las actividades de una empresa en base a su visión y estrategias, además indica los resultados alcanzados que están definidos en el plan estratégico.

Para la elaboración del Balanced Scorecard de la EDEC EP, se convocó a una reunión el 13 de diciembre del 2021, con el Técnico de Planificación, Gerente Administrativa y Financiera y el Jefe de Recursos Humanos, con la finalidad de realizar un conversatorio para recopilar información para esta herramienta, sin embargo, se identificó que no cuentan con varios de los elementos que permiten profundizar este análisis. Quedando como tema pendiente a ser resuelto a futuro el análisis de la perspectiva de aprendizaje, procesos y usuarios, puesto que la misma es de suma importancia para la empresa. A pesar de no contar con cierta información, se pudo realizar un análisis de la perspectiva de valor compartido (anteriormente mencionado), la misma que está ligada a la razón de ser de la EDEC EP.

5.10 Matriz Interna y Externa

La matriz interna y externa (IE) es una herramienta que se divide en nueve cuadrantes que permiten evaluar a la empresa y su posición estratégica, tomando en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que influyen sobre la misma. “Se toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz” (Castillo & Hernández , 2018, p.51).

Para la elaboración de la misma se colocan los valores totales de la matriz EFI sobre el eje x y los valores totales de la matriz EFE sobre el eje y.

Un puntaje de valor total de la matriz EFI;

- De 1.0 a 1.99 sobre el eje x, indica una posición interna débil.
- De 2.0 a 2.99 sobre el eje x, indica una posición interna promedio.

- De 3.0 a 4.0 sobre el eje x, indica una posición interna sólida.

Un puntaje de valor total de la matriz EFE;

- De 1.0 a 1.99 sobre el eje y, se considera bajo.
- De 2.0 a 2.99 sobre el eje y, se considera medio.
- De 3.0 a 4.0 sobre el eje y, se considera alto.

Según (David, 2003), la matriz IE se clasifica en tres regiones, en donde cada una posee estrategias diferentes;

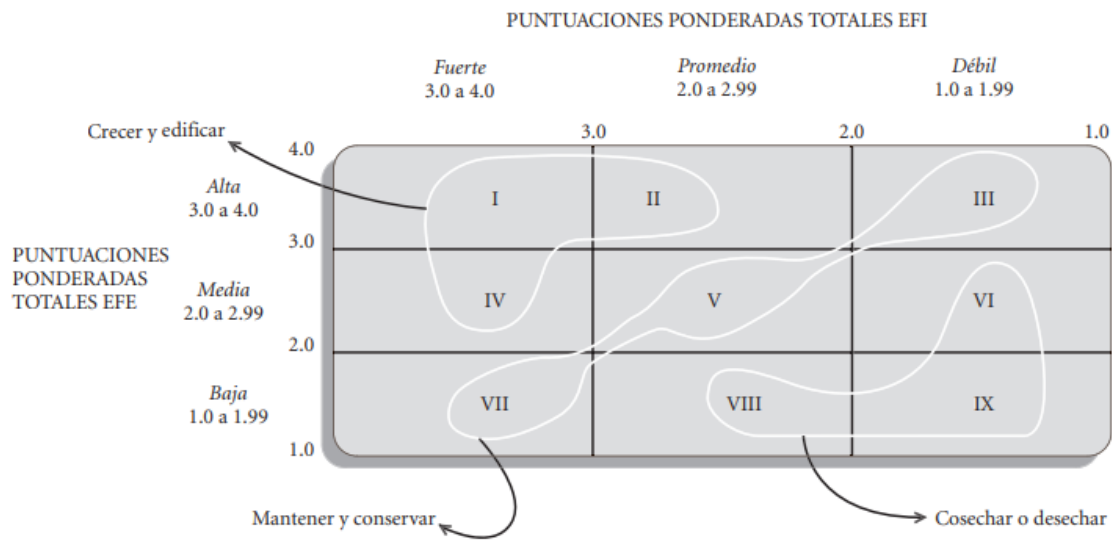
1. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y edificar. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más apropiadas para estas divisiones. (David, 2003, p.235).

2. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de mantener y conservar; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean comúnmente en estos tipos de divisiones. (David, 2003, p.235).

3. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o desechar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él. (David, 2003, p.235)

Figura 15:

Matriz Interna y Externa



Fuente: (David, 2003)

Para la obtención de la Matriz Interna y Externa, se utilizan los valores de la matriz EFI y EFE, los cuales fueron 3,08 y 3,05 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a la empresa en el cuadrante I, como se muestra en la gráfica. Esta ubicación significa que debe desarrollarse selectivamente para mejorar, la organización debe crecer y edificar su posición en base a la aplicación de estrategias de desarrollo en el mercado y desarrollo de productos.

Tabla 12:

Matriz Interna y Externa EDEC EP

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA		Puntuaciones Ponderadas Totales EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntuaciones Ponderadas Totales EFE	Alto 3.0 a 4.0	I EFE 3,08 EFI 3,05	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VII	IX

Elaborado por: Jorge Carranza y Doménica Mora.

Estrategias:

- Desarrollar alianzas estratégicas.
- Mejorar los servicios.

- Potenciar los mecanismos de difusión.
- Implementar nuevos servicios que se adecuen a la actual situación del país.
- Generar un valor agregado.
- Aprovechar las redes sociales.
- Tecnificar los procesos de la empresa.

Para la aprobación de la Matriz IE se convocó a una reunión al Técnico de Planificación, el 20 de diciembre del 2021 el mismo que verificó y validó los resultados obtenidos, pues coinciden con las estrategias planteadas en el FODA cruzado.

5.11 Matriz de la Gran Estrategia

Según (David, 2003) la matriz de la gran estrategia es una herramienta fundamental para desarrollar estrategias alternativas en base al posicionamiento de la empresa. La misma se divide en cuatro cuadrantes y se basa en dos dimensiones; en el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa. Las estrategias tomadas en consideración por parte de la empresa se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas ubicadas en el Cuadrante I, se encuentran en una excelente posición estratégica, en donde las mismas deben enfocarse en los mercados actuales y en los productos. Es importante que la empresa no realice cambios en su ventaja competitiva. Además, las empresas en este cuadrante pueden aprovechar las oportunidades externas en todas sus áreas y pueden tomar riesgos cuando lo consideren necesario (David, 2003).

Las empresas ubicadas en el Cuadrante II, deben analizar su acercamiento al mercado, a pesar de que la industria se encuentre en crecimiento, les resulta complicado competir con eficacia y necesitan evaluar este problema para mejorar su competitividad en el mercado. Además, las empresas en este cuadrante están en una industria que crece exponencialmente, donde se recomienda implementar estrategias intensivas (David, 2003).

Las empresas ubicadas en el Cuadrante III, compiten en una industria de lento crecimiento y su competitividad es débil. Se deben aplicar cambios drásticos y urgentes para evitar más pérdidas y un posible cierre de negocio. Una estrategia es retirar los recursos de la empresa y diversificar. Si es que no se consigue lo esperado, la última opción es la liquidación (David, 2003).

Finalmente, en el Cuadrante IV, son empresas que son fuertemente competitivas, pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Tienen la capacidad de presentar proyectos diversificados en áreas con perspectiva de crecimiento. Habitualmente, son empresas sumamente líquidas y no tienen la necesidad de crecer internamente (David, 2003).

Figura 16:

Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: (David, 2003)

De acuerdo con la información que se ha venido trabajando anteriormente, se pudo determinar que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico se encuentra ubicada en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia, pues al no tener competidores es la única empresa dedicada al fortalecimiento de los emprendimientos y no hay una entidad que cumpla con un perfil similar, lo que le permite ubicarse en una buena posición estratégica, la EDEC EP presta servicios públicos de asesoramiento gratuito para micro, pequeñas y medianas empresas, además de la venta y arriendo de suelos industriales, cuenta con una galería artesanal, Sin duda, para la empresa, el fortalecimiento institucional y la comunicación son fundamentales para apoyar en la gestión de servicios.

Gracias a la labor de primera que ofrece la empresa a favor de la ciudadanía cuencana, le ha permitido convertirse en un referente nacional, este logro se debe a su buena capacidad de planificación, innovación y a sus colaboradores, que son gente comprometida, empoderada y profesional, gracias a los espacios de capacitación y

formación que ofrece la empresa y, sobre todo, a la posibilidad de ser parte de las iniciativas que esta entidad desarrolla.

5.12 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Según (David, 2003) la matriz cuantitativa de planificación estratégica es una herramienta que permite evaluar las estrategias planteadas con mayor detenimiento, tomando en cuenta los factores de éxito internos como externos, identificados anteriormente. Para esta matriz se requiere de un criterio intuitivo muy acertado, además permite tomar decisiones estratégicas, tomando en cuenta las estrategias planteadas en el análisis FODA cruzado y aplicar las que mejor se acoplen a la situación de la empresa.

Para (David, 2003) se deben seguir los siguientes pasos para el desarrollo de la MCPE:

1. Elaborar una lista de las oportunidades/ amenazas externas y de las fortalezas/ debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE (p.240).
2. Ponderar cada uno de los factores internos y externos clave (p.240).
3. Analizar las matrices de la etapa 2 e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe ser considerada por la organización.
4. Establecer las puntuaciones del grado de atractivo (PA).
5. Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo.
6. Calcular la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.

Figura 17:

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

<i>Factores clave</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	<i>Ponderación</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

Para la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se convocó a una reunión el 03 de enero del 2022, al Gerente General y a los diferentes jefes de los departamentos de: jefatura de comunicación y relaciones públicas, producción, financiera, recursos humanos, jurídico y proyectos, con la finalidad de determinar las estrategias de mayor importancia planteadas en el FODA cruzado anteriormente desarrollado. Una vez finalizada la actividad, la información se validó con el Técnico de Planificación, quien está a cargo de todo este proceso y posee los conocimientos necesarios para esta responsabilidad.

Tabla 13:

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS												
		1		2		3		4		5		
		Debido a la autonomía financiera que la empresa posee puede incursionar en nuevas unidades de negocio.		A través de una rueda de negocios a nivel internacional, buscar futuros aliados dedicados a impulsar el desarrollo económico para generar proyectos significativos.		Convenio entre la EDEC EP y el GAD Municipal para reducir los costos de patentes, permisos, licencias y tramitologías, con el fin de incrementar los proyectos más significativos para la EDEC EP.		Alianzas con entidades bancarias con el fin de establecer convenios que permitan la reducción de intereses en cuanto a préstamos o créditos.		Ampliación de ecoparque debido a la alta demanda de suelos industriales.		
FACTORES CLAVE EFI		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FORTALEZAS			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
F1	Autonomía financiera.	0,22	4	0,88	4	0,88	1	0,22	1	0,22	3	0,66
F2	La empresa cuenta con capacidad industrial de suelos.	0,15	0	0	3	0,45	0	0	0	0	4	0,6
F3	Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente.	0,12	0	0	1	0,12	0	0	0	0	2	0,24
F4	Capacidad de gestionar ordenanzas en beneficio de los emprendedores.	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0
F5	Autonomía y dinamismo.	0,03	4	0,12	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12
F6	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones.	0,03	1	0,03	0	0	0	0	0	0	2	0,06
Total:		0,61		1,15		1,81		0,49		0,49		1,68
DEBILIDADES		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
D1	Falta de alianzas estratégicas y captación de recursos internacionales.	0,12	3	0,36	4	0,48	0	0	3	0,36	3	0,36
D2	Falta de proyectos representativos para la empresa.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36
D3	Falta de presupuesto.	0,07	4	0,28	2	0,14	0	0	1	0,07	4	0,28
D4	Bajo involucramiento del personal de la empresa en la consecución de las metas institucionales debido a la falta de claridad en la descripción de los puestos de trabajo.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D5	Falta de estrategia de comunicación integral, presupuesto adecuado y posicionamiento de la EDEC - EP en la opinión pública.	0,03	1	0,03	1	0,03	0	0	0	0	0	0
D6	Cambio constante de autoridades de la empresa.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total:		0,39		1,03		1,01		0,36		0,52		1
		1,00		2,18		2,82		0,85		1,01		2,68

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS												
		1		2		3		4		5		
		Debido a la autonomía financiera que la empresa posee puede incursionar en nuevas unidades de negocio.		A través de una rueda de negocios a nivel internacional, buscar futuros aliados dedicados a impulsar el desarrollo económico para generar proyectos significativos.		Convenio entre la EDEC EP y el GAD Municipal para reducir los costos de patentes, permisos, licencias y tramitologías, con el fin de incrementar los proyectos más significativos para la EDEC EP.		Alianzas con entidades bancarias con el fin de establecer convenios que permitan la reducción de intereses en cuanto a préstamos o créditos.		Ampliación de ecoparque debido a la alta demanda de suelos industriales.		
FACTORES CLAVE EFE OPORTUNIDADES		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1	Alta demanda de suelos industriales.	0,21	2	0,42	4	0,84	0	0	0	0	4	0,84
O2	Capital semilla por parte del Gobierno.	0,16	1	0,16	2	0,32	0	0	2	0,32	0	0
O3	Diversidad industrial.	0,10	3	0,3	4	0,4	0	0	0	0	4	0,4
O4	Políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional para dinamizar el sector productivo y los emprendimientos.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1
O5	Incremento de los emprendimientos en un contexto de pandemia.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	0	0
O6	Organismos Internacionales que desembolsan recursos no reembolsables.	0,05	4	0,2	4	0,2	0	0	2	0,1	1	0,05
Total:		0,62		1,48		2,16		0,40		0,72		1,39
AMENAZAS		Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A1	Inconvenientes para legalizar los documentos que permiten iniciar la actividad de los emprendedores.	0,16	1	0,16	4	0,64	4	0,64	0	0	0	0
A2	Excesivo costo de patentes, permisos, licencias y tramitología por parte del Municipio.	0,09	0	0	2	0,18	4	0,36	0	0	0	0
A3	Procesos centralizados que impiden fortalecer los programas productivos territoriales.	0,06	0	0	4	0,24	4	0,24	0	0	1	0,06
A4	Distanciamiento con el gobierno.	0,04	3	0,12	0	0	4	0,16	1	0,04	2	0,08
A5	Créditos con tasas de interés alto impiden una reactivación económica para la sociedad y emprendedores.	0,02	0	0	4	0,08	0	0	4	0,08	0	0
A6	Disminución de circulante a nivel nacional a causa de la pandemia.	0,01	1	0,01	4	0,04	1	0,01	0	0	1	0,01
Total:		0,38		0,29		1,18		1,41		0,12		0,15
		1,00		1,77		3,34		1,81		0,84		1,54
TOTAL FINAL		2,00		3,95		6,16		2,66		1,85		4,22

Al analizar los resultados, se puede apreciar que con un puntaje total de grado de atracción de 6,16 la estrategia de “A través de una rueda de negocios a nivel internacional, buscar futuros aliados dedicados a impulsar el desarrollo económico para generar proyectos significativos” es la más atractiva para ser ejecutada por parte de la empresa. Con un grado de atracción de 4,22 la estrategia “Ampliación del ecoparque debido a la alta demanda de suelos industriales” es la segunda más atractiva para ser ejecutada por parte de la EDEC EP. Y finalmente, la estrategia “Debido a la autonomía financiera que la empresa posee puede incursionar en nuevas unidades de negocio” es la tercera más importante para su aplicación con un grado de atracción de 3,95.

Esto se debe a que estas estrategias se vinculan adecuadamente con las siguientes estrategias planteadas anteriormente en la Matriz Interna y Externa:

- Desarrollar alianzas estratégicas para la consecución de los objetivos de la EDEC EP y la creación de nuevas unidades de negocio.
- Mejorar los servicios de la empresa a través de capacitaciones.
- Potenciar los mecanismos de difusión mediante las redes sociales.
- Implementar nuevos servicios que se adecuen a la actual situación del país.
- Generar un valor agregado a través de los servicios y productos que ofrece la empresa.
- Aprovechar las redes sociales y el marketing digital.
- Tecnificar los procesos de la empresa a través de la adquisición de tecnología de punta.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación, se puede concluir que la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se encuentra en constante crecimiento, pues es la única en promover el desarrollo económico y generar oportunidades a emprendedores y artesanos, así como la venta y el arriendo de suelo industrial para dinamizar la economía del cantón. La empresa brinda sus servicios de manera eficiente, satisfaciendo las necesidades de los usuarios, propendiendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Según toda la información recopilada, en el análisis del entorno externo se utilizó la herramienta PEST que permitió conocer los factores que afectan a la empresa como la falta de apoyo por parte del Municipio, la tramitología y los excesivos costos de patentes y licencias que complican las actividades y procesos de la EDEC EP. Otro factor que afectó directamente a la empresa es el desempleo, pues uno de los objetivos principales de la misma es erradicar la pobreza. Además, se vio afectada directamente por la pandemia del COVID 19 y la situación país, ya que tuvieron que afrontar la reducción del presupuesto y adaptarse a las nuevas modalidades de vida.

El crecimiento tecnológico de la empresa, resulta positivo para el Innovacento, pues cuentan con maquinaria de punta que les permite ser más eficientes en la parte productiva de la empresa, además brindan de manera gratuita espacios de trabajo para el desarrollo de softwares que beneficien a la EDEC EC, sin embargo, la empresa no cuenta con un departamento de TICs, por tal motivo se plantea una propuesta de un nuevo organigrama e implementación de dicho departamento, pues el mismo es considerado de suma importancia para sus colaboradores. En cuanto a su cultura organizacional, se identifican con una cultura tipo jerárquica como se representa en su organigrama, pues su accionar depende de mandos superiores como la Gerencia General, Gerencia Administrativa Financiera y Proyectos, sin embargo, el equipo espera avanzar a una cultura tipo clan, mucho más horizontal que fortalezca el trabajo en equipo.

La EDEC EP, cuenta con un sólido departamento de recursos humanos que promueve el desempeño de su personal, ya que su progreso como empresa depende de ellos. Además, la misma cuenta con un plan de capacitaciones que brinda a sus colaboradores formación continua para un mejor desarrollo de sus actividades.

El departamento encargado de la comunicación de la empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna que permite mantener informados a los colaboradores, quienes pueden transmitir la información necesaria y eficiente a los usuarios, sin embargo, la falta de presupuesto no les permite cumplir todos los objetivos planteados para el crecimiento de la empresa en la opinión pública.

En lo que respecta a la parte financiera, la EDEC EP es estable económicamente pues se financia con su patrimonio y no tiene la necesidad de endeudarse en gran magnitud, por lo tanto, es estable financieramente, a pesar de la vulnerabilidad que tuvo frente a la pandemia y reducción presupuestaria.

Se considera que la empresa tiene una posición de crecimiento rápido y competitivo en el mercado, lo que permite el desarrollo de alianzas estratégicas para la creación de nuevas unidades de negocio. Por lo tanto, la EDEC EP debe retener y mantener su posición como lo ha venido haciendo al potenciar el enfoque de valor compartido que nace de su razón de ser, pues consiste en alinear el éxito de la empresa con el de la sociedad.

Finalmente, en base a la información recopilada para la creación del nuevo plan estratégico de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se pudo determinar que la misma cuenta con todos los recursos necesarios para sobresalir en el mercado y ser un referente público a nivel nacional. A través de sus fortalezas y oportunidades que pesan más que sus amenazas y debilidades, se crearon estrategias con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa para un período de 5 años, basados en la visión y misión institucional desde un enfoque de valor compartido.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada esta investigación, cuyo propósito fue la actualización del plan estratégico de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, se recomienda lo siguiente:

- Para la creación de la misión, visión y objetivos institucionales, se recomienda realizar talleres dinámicos, los mismos que deben ser dirigidos por un colaborador interno que esté al tanto de la situación de la empresa y sus actividades.
- El Gerente General debe acompañar todo el proceso de formulación del plan así como su aprobación y posterior y socialización a todo el personal, para motivar y comprometer su involucramiento en la fase de implementación y lograr cumplir los objetivos planteados.
- El Gerente General debe ajustar el plan estratégico a la situación actual y a sus futuros cambios.
- El Gerente General debe asignar a un colaborador interno para monitorear el cumplimiento del plan estratégico periódicamente.
- Se debe implementar el plan estratégico de manera inmediata, pues los cambios en el entorno pueden generar variantes no analizadas en este estudio, y afectar directamente a las estrategias planteadas.
- Profundizar su análisis en la herramienta del Balanced Scorecard en aspectos como la perspectiva del cliente o usuarios, aprendizaje y crecimiento, y los procesos internos.
- Fortalecer la perspectiva sobre el valor compartido que realiza la empresa al incorporarla al modelo de gestión sobre la base de su razón de ser institucional.

Para el desarrollo del plan estratégico, se debe garantizar un trabajo integro y eficaz, es por ello que se recomienda en futuros trabajos académicos, regirse por un cronograma establecido con la empresa sin posibilidad a modificaciones, salvo en casos de fuerza mayor. Además, se deben realizar por parte de la empresa o entidad aportes sobre el mismo en cada etapa dentro de la fecha establecida para evitar demoras y retrasos en el desarrollo de la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2006). *Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Recuperado el 09 de Enero de 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39445644/5_Fzas_de_Porter-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1641768140&Signature=Mx-LchQF4kSBImCm6aOXIPJYefPOygvCOtipLqmgVZak7heHQYR8jcfPf~DOqJw~kN1W8Q81bqvk6uUbfnlhta4GFmoOBJbOfbmy9YIQ4Iqs4F5PgnfB3cGl3A0njvLVp8wGqAesz2M
- Alessio, F. D. (2008). *El proceso estratégico - Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Liquidez/gli202112.pdf>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard&ots=TKaac3laJX&sig=VbICJOn1RPn-4gazrhk_uip8ev0#v=onepage&q&f=false
- Cameron, & Quinn. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.
- Casanovas, A. (2016). Gestión de Políticas de empresa. *Cumplimiento Legal*, 25. Obtenido de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Castillo, K., & Hernández, E. (27 de Febrero de 2018). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw - Hill Interamericana. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://jgestiondeltalento humano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Constitución de la República. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- COOTAD. (2010). *CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL*. Obtenido de <https://www.cpcacs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

- David, F. R. (2003). *Conceptos Administración Estratégica* (9na ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness
- Domínguez, A. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC. Obtenido de https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- EDEC EP. (2013). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Cuenca.
- EDEC EP. (2015). *Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico*. Obtenido de EDEC EP: <http://www.edec.gob.ec/sites/default/files/PE.pdf>
- EDEC EP. (16 de Enero de 2021). *EDEC EP*. Obtenido de EDEC EP: <http://www.edec.gob.ec/?q=content/directorio-de-la-edec-ep-designa-al-nuevo-gerente-general#:~:text=En%20sesi%C3%B3n%20extraordinaria%20del%20Directorio,de%20la%20Municipalidad%20de%20Cuenca.>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Gill.
- Frue, K. (4 de Abril de 2017). *Análisis PESTEL: una guía clara para los 6 factores*. Obtenido de <https://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>
- Google Maps. (11 de Enero de 2022). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/EDEC+EP/@-2.8984532,-78.9972896,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x6877a623b4546a7f!8m2!3d-2.8984538!4d-78.9972897>
- INEC. (2021). *INEC*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Mayo-2021/202105_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (2021). *INEC*. Obtenido de INEC: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Liquidez/gli202112.pdf>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2017). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. Quito. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Martín, J. (2005). *Funciones básicas de la planificación económica y social*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Medina et al. (Abril de 2014). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100011
- Naim Caba et al. (2011). *Gestión de la producción y operaciones*. Barranquilla: Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000. Obtenido de https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

- Norton, R. S. (2003). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: GESTIÓN 2000.com.
- Ordenanza de Constitución EDEC EP. (2010). *Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la EDEC EP*. Cuenca. Obtenido de http://www.edec.gob.ec/sites/default/files/ORDENANZA_EDEC1.pdf
- Ordenanza de Constitución EDEC EP. (2010). *Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la EDEC EP*. Cuenca.
- PDOT. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Obtenido de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: http://www.cuenca.gov.ec/?q=page_planordenamiento
- Ponce, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 16. Recuperado el 09 de Enero de 2022, de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1 - 18. Obtenido de The Five Competitive Forces that Shape Strategy: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (Marzo de 2016). Creación del valor compartido. (K. Christensen, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Rl4QJzXiKBc>
- Porter, M., & Kramer, M. (Enero de 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 6. Obtenido de Harvard Business School Publishing Corporation: <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Revista Gestión. (24 de Noviembre de 2021). *Multiplifica Ediciones*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/en-el-2020-se-perdieron-186457-plazas-de-empleo#:~:text=En%20el%202020%20se%20reflej%C3%B3, donde%20se%20perdieron%2080.127%20empleos>.
- Thompson et al. . (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. México: Mac Graw Hill Inter Americana y editores. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Pronegocios*, 3. Obtenido de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2006). *Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR)*. Ciudad de México.
- Vaca, I. (Mayo de 2015). *Universidad Politécnica Salesiana SEDE QUITO*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana SEDE QUITO: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9294/1/UPS-QT07173.pdf>

- Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona: UOC. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/112306/1/Las%20relaciones%20p%C3%ABlicas%20CAST.pdf>
- Yüksel, I. (2012). Desarrollo de un modelo de toma de decisiones de criterios múltiples para PESTEL. En I. Yüksel, *Desarrollo de un modelo de toma de decisiones de criterios múltiples para PESTEL* (pág. 53). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis

ANEXOS

Anexo A. Taller 1. Visión

TALLER 1. VISIÓN	
Grupo:	
Fecha:	
Visión vigente EDEC EP: "Ser el referente nacional del desarrollo económico, generando sinergias entre el sector público, privado y la academia."	
¿Qué puntos de la visión considera importantes?	
¿Qué puntos de la visión no se están tratando de manera efectiva?	
¿Qué cambios haría en la visión?	
Elementos de la VISIÓN	Descripción del elemento
1. HORIZONTE DE TIEMPO	
2. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	
3. ÁMBITO DE ACCIÓN	
4. VALORES	
5. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	
6. GESTIÓN FUNDAMENTAL	
PROPUESTA DE VISIÓN EDEC EP	

Fuente: (EDEC EP, 2015, p.34)

Anexo B. Taller 1. Misión:

TALLER 1. MISIÓN	
Grupo:	
Fecha:	
Misión vigente EDEC EP: "Impulsar el desarrollo económico del cantón Cuenca, ejecutando programas y proyectos que estimulen el crecimiento, innovación y calidad del sector productivo, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos."	
¿Qué puntos de la misión considera importantes?	
¿Qué puntos de la misión no se están tratando de manera efectiva?	
¿Qué cambios haría en la misión?	
Elementos de la MISIÓN	Descripción del elemento
1. GESTIÓN FUNDAMENTAL	
2. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	
3. VALORES	
4. CLIENTE (¿A QUIÉN SIRVE?)	
5. PRODUCTOS/ SERVICIOS	
6. VENTAJA COMPETITIVA	
7. RAZÓN DE SER (¿POR QUÉ?)	
8. ÁMBITO DE ACCIÓN	
PROPUESTA DE MISIÓN EDEC EP	

Fuente: (EDEC EP, 2015, p.34)

Anexo C. Taller 1. Objetivos

TALLER 1. OBJETIVOS			
Grupo:			
Fecha:			
#	Objetivos	Comentario	Nuevo objetivo
Objetivo General			
1	Promover el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas del cantón.		
Objetivos Estratégicos			
2	Participar activamente en la construcción de un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.		
3	Crear infraestructura y servicios complementarios que faciliten la óptima operación de unidades empresariales, contribuyendo al adecuado uso del suelo y el ordenamiento territorial de la ciudad, en observancia de la normativa y planificación municipales.		
4	Prestar facilidades de emplazamientos y ubicación para el beneficio de pequeñas, medianas y grandes empresas, con servicios de infraestructura básica, que sean eficientes y eficaces y a precios reales.		
5	Impulsar unidades empresariales, que fomenten la creación de nuevas plazas de empleo.		
6	Contribuir a la racionalización de emplazamientos y uso del suelo comercial e industrial.		
7	Invertir en desarrollos para emplazamiento industrial, de conformidad con la normativa municipal vigente, y, procurar la instalación en los mismos de proyectos productivos públicos y privados.		
8	Mejorar la calidad y prestación de los servicios del actual parque industrial y los que se crearen en Cuenca.		
9	Coadyuvar los proyectos de la Corporación Municipal, particularmente aquellos relacionados con el desarrollo económico.		

Fuente: (EDEC EP, 2015, p.34)

10	Promover, directamente o en asociación con terceros, la más amplia gama de actividades comerciales, inmobiliarias, productivas, turísticas y culturales relacionadas con los objetivos antes descritos.		
11	Promover directamente y fomentar el desarrollo de actividades industriales y de pequeña industria en el cantón Cuenca, es decir, actividades de transformación, inclusive en la forma, de materias primas o de productos semielaborados; en artículos finales o intermedios.		
12	Promover e impulsar el desarrollo, la promoción y revalorización de las actividades artesanales, la artesanía y arte popular, promoviendo y brindando asistencia a quienes se dediquen a las labores de producción de bienes o artesanías y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.		
13	Promover directamente y fomentar la gestión de actividades turísticas en el cantón Cuenca.		
14	Fomentar la formación y capacitación de los servidores públicos orientados a realizar la gestión de la empresa, con transparencia y profesionalismo de manera eficiente y oportuna.		

Fuente: (EDEC EP, 2015, p.34)

Anexo D. Taller 2. Entrevista PEST

Para conocer los factores externos de la EDEC EP, se programaron entrevistas con el personal de la empresa. En donde se utilizaron algunas de las preguntas planteadas en el documento elaborado por el Instituto Tecnológico de Ittlajomulco en el año 2018. Las mismas que se detallan a continuación:

FACTORES POLÍTICOS

1. ¿Qué nuevas leyes y/o regulaciones es posible que se aprueben y tengan un impacto en la empresa?
2. ¿Qué incentivos podría otorgar el gobierno para incrementar el desempeño de la economía o del sector?
3. ¿Cómo se beneficiarían con todos estos posibles cambios?
4. ¿Qué podrían hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?
5. ¿Existen regulaciones sobre la responsabilidad social de las empresas que directamente afecte a tu sector?

FACTORES ECONÓMICOS

1. ¿Cuáles son las principales tendencias económicas que están impactando en el sector?
2. ¿Cómo afecta un aumento de la pobreza, la inflación o el desempleo en el sector y en la empresa? ¿Cómo les afectaría una disminución o un aumento en estas variables?
3. ¿Qué medidas podrían adoptar para beneficiarse de estos cambios y tendencias?
4. ¿Qué podrían hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?

FACTORES SOCIALES

1. ¿Cómo está afectando la responsabilidad ambiental al sector y a la empresa?
2. ¿Qué podríamos hacer para evitar los cambios que tienen un impacto desfavorable?
3. ¿Hay actitudes o movimientos sociales que podrían afectar a la empresa?
4. ¿Cómo van evolucionando los usuarios? ¿Su producto o servicio evoluciona con ellos?

FACTORES TECNOLÓGICOS

1. ¿Qué tecnologías se están imponiendo en la empresa?
2. ¿Cómo ha asimilado el sector esas tecnologías?
3. ¿Qué inversiones deben realizar para aprovechar las nuevas tecnologías y realizar ahorros significativos y sostenibles?
4. ¿Qué tecnología podría permitirles realizar una innovación disruptiva y sacar ventaja a sus competidores?
5. ¿Existen nuevas tecnologías que podrían usar para agilizar o hacer el proceso menos costoso?

Anexo E: Taller 2. Entrevistas Auditoría Interna

Para conocer los factores internos de la EDEC EP, se programaron entrevistas con el personal de la empresa. En donde se utilizaron algunas de las preguntas planteadas en libro de Conceptos de Administración estratégica por David Fred en el año 2003. Las mismas que se detallan a continuación:

ADMINISTRACIÓN

1. ¿La empresa cuenta con una planeación?
2. ¿Se implementa de manera eficaz la planeación para el alcance de los objetivos?
3. ¿Se involucra el gerente y los empleados de toda la empresa en el proceso de planeación?
4. ¿Se conoce cuál es el propósito de organización dentro de la empresa?

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

1. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?
2. ¿Los gerentes de cada departamento delegan bien la autoridad?
3. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

MARKETING

1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
4. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
5. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?

FINANZAS Y CONTABILIDAD

1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero?
2. ¿De qué manera la empresa se financia?
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?
4. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?

5. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
2. ¿Los proveedores de la materia prima para la elaboración de los productos son confiables y razonables?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios? (David, 2003).
4. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad? (David, 2003).
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente? (David, 2003).
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica? (David, 2003).

Anexo F: Taller 2. Cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional

Para conocer la Cultura Organizacional de la EDEC EP se tomó como fuente el cuestionario de preguntas planteado en el Libro “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework” por (Cameron & Quinn, 2006). Las mismas que se detallan a continuación:

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico EDEC – EP.

El encuestador le guiará en el proceso de calificación. El cuestionario es anónimo. Por favor, responder con sinceridad.

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	TOTAL	100	100

2	Estilo de Liderazgo	Ahora	Preferida
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se consideraba que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		

C	El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia, caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.		
	TOTAL	100	100

3	Estilo Gerencial	Ahora	Preferida
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	100

4	Unión de la Organizacional	Ahora	Preferida
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.		

	TOTAL	100	100
--	-------	-----	-----

5	Énfasis Estratégico	Ahora	Preferida
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	100

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.		
	TOTAL	100	100

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

Anexo G: Taller 3. 5 FUERZAS DE PORTER

Para conocer las 5 fuerzas de Porter de la EDEC EP, se plantearon múltiples preguntas en base al Plan Estratégico elaborado en la Universidad Continental por María Araque en el año 2019, (Araque, 2019).

Amenaza de nuevos competidores:

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector?
2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
3. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Poder de negociación de los clientes:

1. ¿Qué tan estructurados son los compradores?
2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
3. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?
2. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

Poder de negociación de los proveedores

1. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
2. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

Rivalidad entre los competidores existentes

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?

3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

Anexo H: Taller 4. Matriz BCG

Producto estrella.

¿Qué producto o servicio tienen un elevado crecimiento y generan gran liquidez?

Producto Vaca.

¿Qué producto o servicio tienen una alta cuota de mercado, pero un poco crecimiento?

Producto interrogante.

¿Qué producto o servicio tienen una perspectiva de crecimiento alto pero baja cuota de mercado?

Producto Perro.

¿Qué producto o servicio generan pocos ingresos y tienen escasa posición en el mercado?

Anexo I: FOTOS

Las siguientes fotos a continuación, fueron tomadas en los diferentes talleres realizados, con el objetivo de que quede constancia ante la empresa la elaboración de los mismos.



