

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DEFINIDAS POR LA
EMPRESA PÚBLICA YACHAY Y LAS METAS DE DESARROLLO
SEÑALADAS COMO POLÍTICA PÚBLICA

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL, M.B.A.

Estudiante: Ing. Robert Manrique Castro Luzuriaga
robertcastrol@hotmail.com

Director: Ing. Javier Alejandro Cuestas Caza, MAP
javier.cuestas@epn.edu.ec

2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado “Análisis cualitativo de la relación entre las estrategias empresariales definidas por la Empresa Pública Yachay y las metas de desarrollo señaladas como política pública” presentado por Robert Manrique Castro Luzuriaga.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Javier Alejandro Cuestas Caza	Director	
Xavier Unda G.	Examinador	
Giovanny D'Ambrosio	Examinador	

Ing. Efraín Naranjo B., PhD
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Robert Manrique Castro Luzuriaga, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Robert Manrique Castro Luzuriaga
ESTUDIANTE

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Robert Manrique Castro Luzuriaga, bajo mi supervisión.

Ing. Javier Alejandro Cuestas Caza, MAP
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a las personas e instituciones que formaron parte de este reto personal, en especial a mi familia, amigos y mi director de tesis, quienes colaboraron para la consecución de este logro.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	6
1.3.1. FORMULACIÓN.....	6
1.3.2. SISTEMATIZACIÓN.....	6
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN	7
1.6. HIPÓTESIS.....	8
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	13
2.1.1. DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES	14
2.1.2. PLANIFICACIÓN DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA.....	15
2.1.3. ESTRATEGIA NACIONAL TERRITORIAL.....	15
2.1.4. ESTRATEGIA DE ACUMULACIÓN DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN.....	16
2.1.5. OBJETIVOS NACIONALES	16

2.2.	EMPRESA PÚBLICA YACHAY	21
2.2.1.	COMPETENCIAS	21
2.2.2.	FACULTADES.....	21
2.2.3.	ATRIBUCIONES	22
2.2.4.	MARCO NORMATIVO.....	23
2.3.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.3.1.	ESTRATEGIA.....	24
2.3.2.	ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.3.3.	TIPOS DE ESTRATEGIA	28
2.3.4.	NIVELES DE LA ESTRATEGIA.-.....	32
3.	METODOLOGÍA	36
3.1.	ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.....	36
3.1.1.	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	38
3.1.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
3.1.3.	ESTRATEGIAS	40
3.2.	ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA VINCULADAS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY	42
3.2.1.	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - PND	42
3.2.2.	POLÍTICAS SECTORIALES.....	48
3.2.3.	POLÍTICAS INTERSECTORIALES	49
3.3.	VINCULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY A LA POLÍTICA PÚBLICA.....	50
4.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	53
4.1.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN	53
4.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59

4.4.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	59
4.4.2. MARCO NORMATIVO.....	60
4.4.3. VARIABLES Y CRITERIOS DE ALINEACIÓN	61
4.4.4. RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y POLÍTICA PÚBLICA	62
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1. CONCLUSIONES.....	64
5.2. RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS	68

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1 Proceso Cualitativo.....	11
Figura No. 2 Validez y Fiabilidad de la Investigación para el Estudio de Casos	12
Figura No. 3 Etapas de la administración estratégica.....	25
Figura No. 4 Modelo integral de proceso de administración estratégica	26
Figura No. 5 Niveles de estrategias y sus principales responsables.....	32
Figura No. 6 Jerarquía de la Estrategia	34
Figura No. 7 Alineación de los instrumentos de planeación	50
Figura No. 8 Jerarquía de Objetivos	52
Figura No. 9 Cadena de Valor.....	73
Figura No. 10 Detalle de las actividades primarias de la Cadena de Valor.....	74

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Estrategias por objetivo estratégico.....	41
Tabla No. 2 Objetivos y Políticas cuya responsabilidad recae en el Consejo Sectorial del Conocimiento y Talento Humano	43
Tabla No. 3 Matriz de responsabilidades por objetivo asumidas por la Empresa Pública Yachay	44
Tabla No. 4 Políticas y lineamientos del objetivo 1 “Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular” del PNBV	45
Tabla No. 5 Políticas y lineamientos del objetivo 4 “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” del PNBV	46
Tabla No. 6 Políticas y lineamientos del objetivo 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva” del PNBV	47
Tabla No. 7 Matriz de políticas intersectoriales y sectoriales del Sector del Conocimiento y Talento Humano a las que se alinea Yachay E.P.....	51
Tabla No. 8 Matriz de alineación estratégica	54
Tabla No. 9 Matriz de Medios.....	57
Tabla No. 10 Contribución de metas	58
Tabla No. 11 Fortalezas y Oportunidades.....	72
Tabla No. 12 Debilidades y Amenazas	72
Tabla No. 13 Lineamientos para el eje de asentamientos humanos	76
Tabla No. 14 Lineamientos para el eje de matriz productiva	77
Tabla No. 15 Principales líneas de acción de la zona de planificación No. 1	78

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA	72
Anexo 2 Cadena de Valor	73
Anexo 3 Matriz de responsabilidades por objetivo del Consejo Sectorial y Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano	75
Anexo 4 Síntesis del Modelo Territorial	76

RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene como propósito analizar la relación entre las estrategias empresariales definidas por la Empresa Pública Yachay y las metas de desarrollo señaladas como política pública. El resultado de este trabajo consiste en demostrar el alineamiento estratégico entre los instrumentos de planificación, considerando el marco jurídico vigente para el caso de empresas públicas, y determinar las variables y criterios necesarios para realizarlo. La investigación se realizó aplicando el análisis cualitativo para estudio de casos, enfoque que se sustenta en métodos de recolección de datos no estandarizados y cumple con el rigor metodológico que garantiza la validez de los resultados (Cortéz Ramírez, 2008, pág. 94).

También se recalca la importancia del resultado, toda vez que, el alineamiento estratégico ayuda a las entidades públicas, principalmente, a establecer la convergencia entre los objetivos de desarrollo que se orientan a hacer efectivos los derechos ciudadanos y los objetivos empresariales, y viceversa, respetando la jerarquía de los instrumentos de planificación.

En la parte final de este trabajo se plantea algunas recomendaciones sobre el alcance del proceso de alineación.

Palabras clave: Administración de empresas, gestión estratégica, investigación cualitativa, estudio de casos.

ABSTRACT

This Master's thesis aims to analyze the relationship between business strategies defined by the Public Company Yachay and development goals identified as public policy. This work demonstrated the strategic alignment between different planning tools, considering the current legal framework that applies for public companies, and establishing the variables and criteria necessary for its implementation and monitoring. The research was conducted using qualitative approach for a study case analysis, based on data collection methods not standardized, accomplishing with the methodological rigor required for guarantee the validity of the results (Cortez Ramirez, 2008, p. 94).

It is also important to stress the importance of the strategic alignment, given that this helps public entities to establish the convergence of development goals that focus on making effective the rights of citizens, and the business objectives of the company, and vice versa, respecting the hierarchy of planning the instruments.

In the final part of this work, some recommendations are pinpointed on the scope of the alignment process itself.

Keywords: business administration, strategic management, qualitative research, case study

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Aunque la idea de estrategia, históricamente, se cree tiene orígenes militares en la antigua Grecia; en la actualidad, pocos elementos conceptuales subyacen al quehacer militar. El concepto de estrategia actual se encuentra asociado a la Estrategia Organizacional principalmente, concepto que nace post “segunda revolución industrial” de mediados del siglo XX, con lo cual no corresponde señalar el origen del pensamiento organizacional estratégico antes del periodo mencionado (Sanabria, 2004).

Sin embargo, varios hitos relevantes sobre la evolución del pensamiento organizacional estratégico acontecieron hasta la actualidad, entre los que cabe mencionar:

- Entre 1900 y 1930 las organizaciones se concentraron sustancialmente en el desarrollo de los procesos productivos en serie, en la que se privilegiaba la producción en masa durante la revolución industrial, (Ansoff, 1998) citado por (Sanabria, 2004). Como instrumento planeación y control se emplearon los presupuestos y la operación a través de una estructura burocrática supervisada por administradores.
- Hasta los 50's las organizaciones privilegiaron la planeación financiera, décadas consideradas como la edad dorada del capitalismo, caracterizadas por el crecimiento de la industria y operaciones globales a gran escala. No obstante, las organizaciones tomaron conciencia de la

importancia de planificar a largo plazo y enfocarse más en alcanzar las metas planteadas.

La estrategia empieza a concentrarse en la Empresa como un todo, en reducir los costos, el incremento a las utilidades, la alta rentabilidad y la optimización de las inversiones.

- En los 60's se consolida un periodo de elevado crecimiento económico y bonanza internacional, se promueve el uso de proyecciones e instrumentos de planeación de largo plazo; en este marco, surge la planeación estratégica (estrategias para el crecimiento y diversificación). Nace también, la que hoy en día es la considerada como primera definición moderna de estrategia, publicada en la obra "Strategy and Structure" por Alfred Chandler en 1962 y citada por (Sanabria, 2004), como la "Determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos, para alcanzar tales metas y objetivos".

- En los 70's, en circunstancias de profunda crisis petrolera, el estancamiento de los mercados y alto grado de competencia, y la nueva realidad financiera internacional, se fortalece la idea de evaluar el entorno empresarial, variables que son básicas para el análisis organizacional y la necesaria definición de la visión, misión y objetivos empresariales.

- En esa década el campo empresarial a nivel global reconoció el éxito industrial manufacturero de Japón, especialmente en referencia a la implementación de estándares de calidad y agresivas estrategias de competencia internacional, prácticas o técnicas de organización y gestión sobre las cuales las organizaciones a nivel global mostraron mucho interés.

- En los 80's, las empresas incorporan métodos de planeación más pulidos, las estrategias dan el rol protagónico a los problemas globales de competitividad y apertura de las economías. La formulación de la estrategia se ubica como actividades de alta gerencia, enfocadas en la integralidad del negocio, programas de mejoramiento de la calidad, liderazgo, etc.
- A partir de los 90's se impone desde los países desarrollados acuerdos comerciales con consideraciones exclusivamente económicas; el marco organizacional se sustenta en estrategias internacionales con enfoque local, en esquemas de gestión intercultural y liberación de mercados financieros globales. Adicionalmente, la estructura organizacional sufre importantes modificaciones, grandes demandas en materia de planeación (modelos descentralizados de planeación sustentados en esquemas de control centralizados y operaciones descentralizadas), estrategia, dirección, coordinación de operaciones y control, modelos de reingeniería (downsizing), fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas (join ventures, franquicias, proyectos), etc. (Sanabria, 2004).

Hoy en día se da prioridad al análisis de la estrategia, punto de partida de la administración estratégica. Una revisión teórica muestra una multiplicidad de autores y propuestas sobre el pensamiento estratégico organizacional, desde las concepciones teóricas más convencionales, actividades lógicas, racionales y secuenciales, hasta las más dinámicas, que perciben el proceso como un acontecimiento social asociado a elementos, culturas, aprendizaje, política y relaciones de poder (Fernandes Pereira & Agapito, 2007).

Al respecto, Henry Mintzberg, refiriéndose al proceso de administración estratégica, sostiene que el entorno de los negocios dista mucho de ser

predecible, y por tanto, limita la capacidad de análisis, es más, dados los procesos políticos presentes en toda organización, rara vez se fundan sólo en una racionalidad óptima (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estrategia empresarial constituye uno de campos de estudio de mayor interés para los sectores académico y de los negocios, su importancia radica en la vinculación directa entre la estrategia y los resultados empresariales. Asimismo, la estrategia empresarial se ha convertido en un instrumento de cambio para las organizaciones, incluidas las públicas, "...que tienen la importante misión de transformarse con criterio de eficiencia y responsabilidad frente a una sociedad que cada día se vuelve más compleja y plural" (Arellano Gault, 2004).

Las empresas públicas, se desenvuelven en un contexto propio que se encuentra regulado a través de un marco normativo que limita sus competencias, son creadas por el Estado con diferentes propósitos, como: fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado; manejar responsablemente los recursos naturales en sectores estratégicos; proveer servicios públicos estratégicos con equidad social y eficientemente (energía y telecomunicaciones), reactivar y desarrollar el aparato productivo (producción de conocimiento y generación de capacidades tecnológicas); la regulación del mercado, entre otros.

Societariamente, en el País se han constituido 28 empresas de la Función Ejecutiva, de las cuales 25 son de propiedad del Estado y 3 de economía mixta en las que participa como socio mayoritario (al menos el 51% de participación);

y, 212 empresas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados - GAD's (SENPLADES, 2013, pág. 41).

El régimen de planificación establece que la administración de las empresas públicas debe estar enmarcada en los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución; así como, presupuestariamente las empresas públicas deben generar las condiciones que hagan viable su sostenibilidad financiera. En lo referido al buen uso de los recursos y cumplimiento de las metas de gestión, las empresas públicas son controladas y auditadas por los organismos nacionales competentes, es el caso de la Contraloría General del Estado, el Consejo de Participación Ciudadana y la Unidad de Auditoría Interna (Jaramillo Villa, 2011, págs. 86-107). Es por ello, que si bien son capaces de generar su propia lógica funcional, se enfrentan a conflictos o limitaciones en su gestión.

La situación actual de las empresas públicas en el Ecuador, en lo referente a las metas financieras, en algunas de ellas no se muestra resultados que garanticen su sostenibilidad, ya sea porque se encuentran en etapa de implementación, cumplen con un fin social y reciben transferencias del Estado o simplemente no se eligen las estrategias de negocios adecuadas.

De igual manera sucede con las metas empresariales, las instituciones públicas enfrentan dificultades en implementar las estrategias necesarias para alcanzarlas en el marco de la política pública. Las empresas públicas deben considerar durante su gestión externalidades que no son prioridades para las empresas privadas, como buscar la universalidad en la cobertura de los servicios, brindar el acceso a los servicios a segmentos excluidos de la población, control de precios, etc., lo que puede afectar en la rentabilidad financiera de la empresa.

En mercados altamente competitivos, globales y dinámicos, las empresas públicas, a efecto de dar solución a esta problemática, deben alcanzar el equilibrio entre los objetivos de desarrollo contenidos en la política y los de rentabilidad necesaria para garantizar su viabilidad, sea esta financiera o económica. La empresa pública que no logre maximizar los beneficios del interés público, no alcanzará los fines para los que fue creada.

1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1. FORMULACIÓN

¿Cómo establecer la relación entre la estrategia empresarial y la política pública, para el caso de la Empresa Pública Yachay E.P.?

1.3.2. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son las estrategias empresariales definidas por la empresa pública Yachay?
- ¿Cuál es el marco jurídico y política pública que regula y orienta la gestión de la Empresa Pública Yachay?
- ¿Cuáles son las variables y criterios necesarios para ordenar los datos obtenidos y alinearlos a la política pública?
- ¿Qué relación existe entre las estrategias planteadas por Yachay y las Políticas Públicas?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación entre la estrategia empresarial y la política pública, para el caso de la Empresa Pública Yachay E.P.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las estrategias empresariales definidas por la empresa pública Yachay.
- Describir el marco jurídico y política pública que regula y orienta la gestión de la Empresa Pública Yachay.
- Definir las variables y criterios necesarios para ordenar los datos obtenidos y alinear las estrategias a la política pública.
- Analizar la relación existente entre las estrategias planteadas por Yachay y las Políticas Públicas.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Las empresas públicas pueden ser similares en muchos aspectos a las privadas; las diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y el control. Una Empresa Pública se encuentra subordinada al control del Estado, pudiendo encontrar condiciones en el marco de la política pública restrictivas sobre las inversiones y la orientación del cambio estratégico (Stake, 2010, pág. 29).

En el caso de la Empresa Pública Yachay, conforme lo establecido en la Constitución de la República, artículo 280, es el Plan Nacional de Desarrollo es la herramienta o instrumento al que debe alinear su planificación y gestión, ya que su observancia es de carácter obligatorio.

Adicionalmente, es importante mencionar que conforme lo señalado en el COPFP - Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, artículo 15, sobre la definición de política pública nacional, la Empresa Pública debe considerar las políticas sectoriales generadas por el ministerio coordinador sectorial, dentro del ámbito de sus competencias.

En el contexto expuesto, la presente investigación se justifica en razón de que sí cabe la interrogante ¿Existe relación entre la formulación de la estrategia empresarial y las metas de desarrollo?, y es importante indagar, para este caso específico, el tipo de implicaciones sobre el direccionamiento estratégico definido por la Empresa Pública; sin duda este tema concierne a toda la institucionalidad pública del País, y en particular a las 28 empresas públicas existente en el territorio nacional.

1.6. HIPÓTESIS

El presente trabajo de investigación cualitativa no plantea hipótesis para validación.

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El método propuesto para la presente investigación corresponde al Estudio Intrínseco de Casos; método analítico de investigación aplicable al estudio de organizaciones (Stake, 2010, pág. 17).

El enfoque cualitativo cumple con el rigor metodológico que garantiza la validez de los resultados, sin desconocer el aporte que pudieran dar otros métodos investigativos (Cortéz Ramírez, 2008, pág. 94).

Entre las principales características de este enfoque se encuentran: a) Orientación: explora los fenómenos intensivamente; b) Datos: analiza múltiples realidades subjetivas; c) Proceso: no tiene secuencia lineal; d) Diseño: orientado al proceso; e) Análisis: riqueza interpretativa (Descriptivo e inductivo); y, f) Condiciones: se conduce en ambientes naturales; g) Conclusiones: no generalizables (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 3).

El alcance del proceso de investigación hace referencia al estudio del caso de la Empresa Pública Yachay sobre la viabilidad de la relación entre las estrategias empresariales definidas Yachay E.P. y la política pública.

En lo referido al diseño, el proceso es abierto, flexible y construido durante la realización de la investigación; las fases aplicables son las siguientes:

Fase 1 Planteamiento del Problema, establecimiento de objetivos y formulación de las preguntas de investigación;

Fase 2 Revisión de la literatura y marco teórico referencial;

Fase 3 Recolección y análisis de los datos;

Fase 4 Interpretación de la investigación; y,

Fase 5 Presentación de los resultados.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de investigación no tiene secuencia lineal, no sigue un proceso específico, por lo que repetidamente será necesario regresar a las fases anteriores.

En la fase de recolección y análisis de datos las tareas se realizarán de manera simultánea, en busca de obtener la descripción lo más completa posible y a profundidad de los contextos en los que se desenvuelve Yachay E.P., para analizarlos, comprenderlos y así responder a las preguntas de investigación. El enfoque se sustentará en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni predeterminados (Hernández Sampieri, Fenández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Las técnicas usadas para la recolección de información son: a) revisión de documentos; b) colaboración de personas expertas en el sector estudiado; y, la observación cualitativa activa.

A efecto de garantizar la fiabilidad de los Datos, la fuente de información de origen secundario será relevante, pertinente, verificable, y corresponde a leyes y normas nacionales, documentos elaborados por la Empresa Pública “Yachay”, ensayos y libros relacionados con el tema de investigación, con citas y referencias de los datos e información recogida. En referencia al conocimiento de expertos, cerciorarse de que los expertos comprenden el problema objeto de la investigación (Dawson, 1997; Snow y Thomas, 1994; Fox-Wolfgramm, 1997) citados por (Castro Monge, 2010, pág. 46)

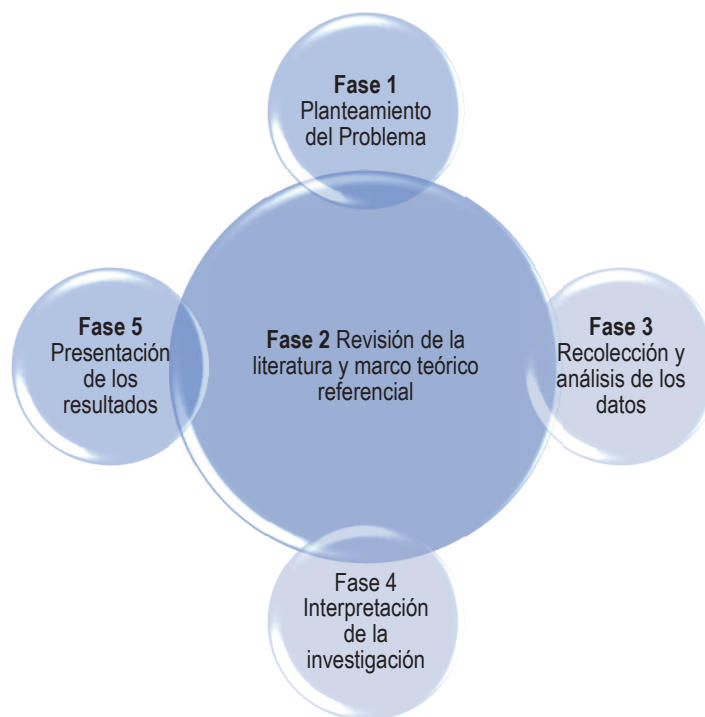


Figura No. 1 Proceso Cualitativo

Adaptado de (Hernández Sampieri, Fenández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El modelo de investigación abarca todos los conceptos objeto de estudio, las fuentes de evidencia son múltiples a efecto de encontrar su convergencia. El marco de referencia temporal corresponde al periodo 2013-2017, en concordancia con la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo.

La fase de interpretación se realiza en función de los objetivos y preguntas investigación establecidos como problema de investigación, y las variables identificadas durante su desarrollo.

Yin (1989), citado por (Castro Monge, 2010, pág. 47), en referencia a la objetividad de la investigación, grado en el cual se pueden establecer relaciones causales a lo interno de la situación estudiada, aconseja el uso de varias tácticas, entre ellas: a) triangulación, aplicable a nivel teórico, de datos, investigadores y teórica; b) lógica, la comparación entre

patrones definidos empíricamente con otros sustentados en la teoría; c) la formulación de una explicación, detallada y razonada, sobre las aseveraciones realizadas; y, d) ubicarla en la referencia temporal, explicando el cómo y el porqué de un determinado fenómeno a lo largo del tiempo (Easterby, Thorpe y Lowe, 1991) citado por (Castro Monge, 2010, pág. 48).

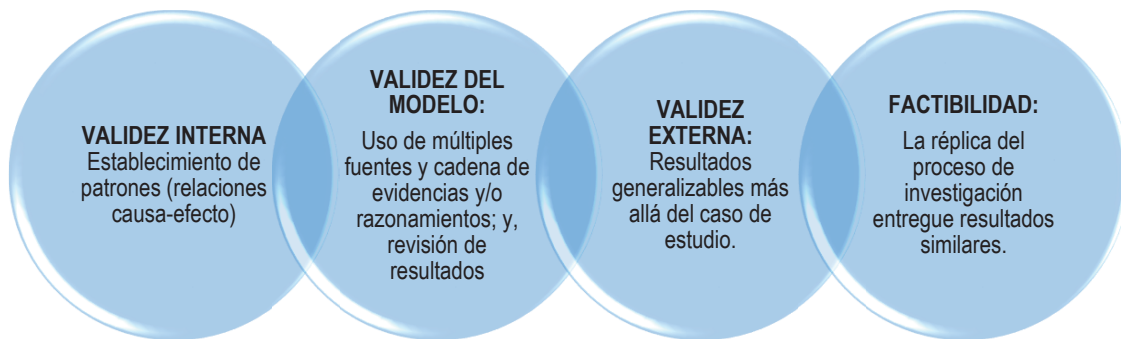


Figura No. 2 Validez y Fiabilidad de la Investigación para el Estudio de Casos

Adaptado de (Castro Monge, 2010, pág. 49)

Finalmente, corresponde la sistematización del documento de tesis, incluidas las conclusiones y recomendaciones. Con este propósito, conforme al cronograma, se efectuarán reuniones de trabajo y actividades de asesoría con el docente supervisor.

2. MARCO TEÓRICO

El régimen de desarrollo que prevé la Constitución de la República tiene como fin alcanzar “el Sumak Kawsay o Buen Vivir” de los ecuatorianos, y establece a la Planificación del Desarrollo Nacional como un deber del Estado y medio para alcanzar este fin.

2.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

La Planificación del Desarrollo Nacional es participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente, y propicia la equidad social; así como también, es la herramienta a la que se sujeta la política pública, coordina y articula las competencias y atribuciones entre los diferentes niveles del Estado, orienta los programas y proyectos de inversión, etc. (SENPLADES, 2013, pág. 86). Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores.

El Plan Nacional de Desarrollo, conforme lo determinado en el Decreto Ejecutivo 1577 de 11 de febrero de 2011, es elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo -SENPLADES en su posición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa - SNDPP, y aprobado por el Consejo Nacional de Planificación.

2.1.1. DISPOSICIONES CONSTITUCIONALES

En el marco de las disposiciones constitucionales se pueden identificar cinco ejes esenciales para la planificación nacional (SENPLADES, 2013, págs. 32-33):

- a) Respetar y hacer respetar los derechos garantizados en la Constitución y anteponer el interés general sobre el particular (Un Estado constitucional de derechos y justicia).
- b) Ejercer las potestades legislativas y normativas y recuperar las facultades de planificación, rectoría, regulación y control del Estado en el ejercicio de los derechos (Transformación institucional).
- c) Incentivar la producción, el intercambio justo y complementario de bienes y servicios, la distribución equitativa y solidaria de los beneficios, etc. (Un Sistema económico social y solidario); en este escenario, el mercado pierde protagonismo en el sistema económico, y se integran otras formas de organización económica: pública, privada, mixta, popular y solidaria.
- d) Organizar los diferentes niveles de gobierno y favorecer la gestión pública eficiente y participativa, bajo principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial e integración (Equidad territorial), en el marco del Estado unitario y descentralizado.
- e) Recuperar la noción de soberanía popular, económica, territorial, alimentaria, energética y en las relaciones internacionales, que responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano.

2.1.2. PLANIFICACIÓN DESCENTRALIZADA Y PARTICIPATIVA

El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa - SNDPP está constituido por las entidades, instrumentos y procesos necesarios para planificar el desarrollo integral del territorio nacional (Artículo 18 del COPFP).

El SNDPP, a más del Plan Nacional de Desarrollo, prevé contar con 3 instancias de planificación subsidiaria y obligatoria, las cuales contendrían objetivos y políticas complementarias que garanticen la adecuada implementación del PNBV:

- a) Instancia de coordinación territorial (Estrategia Nacional Territorial);
- b) Instancia de coordinación intersectorial (Agendas sectoriales); e,
- c) Instancia institucional (Planes: estratégico y operativos institucionales) (SENPLADES, 2013, págs. 34-35).

2.1.3. ESTRATEGIA NACIONAL TERRITORIAL

La Estrategia Territorial Nacional - ETN contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo cumple con el objetivo de sintonizar la política pública con las características y particularidades del territorio nacional.

La ETN consta de varios lineamientos de ordenamiento territorial orientados a mitigar inequidades sociales, económicas y ambientales, y proveer de la infraestructura necesaria en el territorio, en el marco del uso sostenible de los recursos y regulación de la frontera urbana (SENPLADES, 2013, págs. 353-354).

Las Agendas Zonales cumplen con los objetivos de fortalecer la gestión articulada y coordinada en los niveles de gobierno, y de promover la descentralización y desconcentración del Estado; en el caso del cantón Urcuquí, la agenda corresponde a la establecida para la Zona de Planificación No.1, que considera, entre otras provincias, a la de Imbabura (Ver anexo No. 4).

2.1.4. ESTRATEGIA DE ACUMULACIÓN DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN

La estrategia de acumulación, distribución y redistribución de riqueza planteada en el PND considera cuatro ejes:

- a) Cierre de brechas de inequidad (reducción de la pobreza);
- b) Tecnología, innovación y conocimiento (Producción de conocimiento – I+D+i y desarrollo del talento humano);
- c) Sustentabilidad ambiental (Desarrollo productivo en observancia a los derechos de la naturaleza); y,
- d) Cambio de la matriz productiva y sectores estratégicos (producción diversificada en todos los sectores de la economía y de alto valor agregado, sustentada en la generación de conocimiento, impulso en las exportaciones, sustitución de importaciones, y mejora continua.) (SENPLADES, 2013, págs. 62-77).

2.1.5. OBJETIVOS NACIONALES

El Plan Nacional de Desarrollo contempla 12 objetivos nacionales que guían la gestión del gobierno en sus distintos niveles, organizados en ejes (3):

1) Cambio en las relaciones de poder para la construcción del poder popular:

El Plan Nacional de Desarrollo proyecta al Estado como el principal promotor del proceso de transformación de las estructuras de poder hacia una nueva institucionalidad pública.

El objetivo 1: “Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular”.

2) Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir:

El segundo eje considera políticas públicas para la erradicación de la pobreza y distribución equitativa de la riqueza, en un sistema económico autosustentable.

Objetivo 2: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”.

El desafío del Gobierno ecuatoriano reside en implantar políticas públicas que promuevan el reconocimiento y goce efectivo de los derechos ciudadanos, en condiciones de igualdad y sin discriminación alguna, establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales.

Objetivo 3: “Mejorar la calidad de vida de la población”.

Es deber del Estado ecuatoriano garantizar el derecho a una vida digna, asegurando el acceso a alimentación y nutrición, salud, trabajo, vivienda, seguridad social, recreación, entre otros servicios sociales vitales y necesarios.

Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.

La educación es una prioridad de la política pública nacional y una garantía de la igualdad e inclusión social que permitirá al País incursionar en la economía del conocimiento. En este escenario, el Plan Nacional de Desarrollo prioriza la educación de calidad para los ecuatorianos, considerando las necesidades del ser humano y del territorio.

Objetivo 5: “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad”.

La sociedad ecuatoriana, en el marco de la Constitución, tiene el derecho decidir sobre su identidad cultural; conocer la memoria histórica de su nacionalidad o territorio; difundir las expresiones culturales; y, a acceder al patrimonio cultural. En este sentido, se establece como deber del Estado la implementación de políticas públicas que garanticen la expresión igualitaria de los pueblos en su diversidad (SENPLADES, 2013, pág. 181).

Objetivo 6: “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”.

La Constitución, artículo primero, determina que nuestro País es un Estado de derechos y justicia, que garantiza los derechos de sus ciudadanos, una justicia imparcial e independiente y la seguridad ciudadana integral.

Objetivo 7: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”.

El Gobierno nacional, en reconocimiento a los derechos de la naturaleza, promueve el uso y aprovechamiento controlado de los recursos que posee, y

la recuperación de los ecosistemas que han alterado sus ciclos vitales por efecto de la actividad antrópica.

3) Transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva:

Objetivo 8: “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”.

El sistema económico mundial, mecanismo que organiza la producción, distribución y consumo en el beneficio de la sociedad, demanda modernizar su concepción en la que se priorice al ser humano sobre el capital y se haga efectiva la redistribución de la riqueza.

La nueva concepción hará viable la inclusión de millones de ecuatorianos al sistema productivo nacional en condiciones de igualdad y justicia social, la regulación del sistema económico y el fortalecimiento de las finanzas públicas.

Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

El trabajo, base de la economía nacional, es un derecho reconocido en la Constitución, artículo 33, con el cual el Estado garantiza a los ecuatorianos un trabajo libremente escogido o aceptado, con remuneraciones justas y en ambiente saludable.

Objetivo 10: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”.

La economía del conocimiento constituye una aspiración histórica del pueblo ecuatoriano. La Constitución, artículo 276, establece como objetivo del Régimen de Desarrollo “la construcción de un sistema económico, justo,

democrático, productivo, solidario y sostenible...”; con este propósito, se torna vital la generación e incorporación de conocimiento de alto valor agregado en el sistema productivo, que asegure la soberanía alimentaria, el desarrollo equilibrado e integrado del territorio nacional, inserte al Ecuador en la economía mundial, etc. (SENPLADES, 2013, pág. 292).

Objetivo 11: “Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, definidos en la Constitución, artículo 313, en consideración a su magnitud e influencia social, político, económico y ambiental son: a) recursos naturales no renovables; b) agua; c) energía; d) patrimonio genético; e) biodiversidad; e) telecomunicaciones; f) transporte y la refinación de hidrocarburos; g) espectro radioeléctrico, y los demás que determine la ley.

Objetivo 12: “Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana”.

En el marco de la dinámica de transformación del orden internacional y las nuevas agendas e intereses de países o grupos de países que ostentan el poder político, económico, militar, etc., el Ecuador, tal como lo establece su Constitución, apunta a consolidar los mecanismos de integración, primordialmente con los países de América Latina, y potenciar sus capacidades de inserción internacional.

2.2. EMPRESA PÚBLICA YACHAY

La Empresa Pública “Yachay” se crea con el Decreto Ejecutivo No. 1457 de 13 de marzo de 2013, con el objeto de desarrollar las actividades económicas relacionadas a la administración del Proyecto Ciudad del Conocimiento Yachay.

2.2.1. COMPETENCIAS

Las competencias asignadas con el Decreto Ejecutivo No. 1457, entre otras, se mencionan las siguientes:

- La administración de Zonas Especiales de Desarrollo Económico que se creare para el efecto;
- Administración de la concesión y arrendamiento de los espacios físicos de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico;
- Constituirse en delegatario o concesionario de los distintos niveles de gobierno para la prestación de servicios públicos; y,
- Administración y generación de instrumentos de apoyo a emprendedores, innovadores y científicos a través de pre incubadoras de empresas, incubadoras de empresas, hábitat tecnológicos (parque tecnológico), centro de transferencia tecnológica, centro de prototipos industriales (capital de riesgo) y diversidad de áreas de negocio.

2.2.2. FACULTADES

Las facultades conferidas a la Empresa Pública estipulan que Yachay E.P. podrá gestionar el Proyecto Ciudad del Conocimiento (dirigir, administrar y

controlar); y, desarrollar sus actividades en el ámbito local, provincial, nacional e internacional (Yachay, 2015).

2.2.3. ATRIBUCIONES

Para el cumplimiento cabal de las competencias la Empresa Pública Yachay cuenta con las siguientes atribuciones:

- Planificar, ejecutar y controlar el proyecto Ciudad del Conocimiento Yachay;
- Definir el alcance de los distintos programas, proyectos, componentes y actividades;
- Gestionar los recursos, para lo cual deberá determinar el equipo humano y los recursos materiales necesarios y controlar su óptimo accionar;
- Gestionar el cumplimiento de actividades, para lo cual deberá desarrollar y controlar los diferentes cronogramas;
- Gestionar el presupuesto, para lo cual deberá ejecutar y controlar los ingresos, inversiones y gastos;
- Gestionar los riesgos, para lo cual deberá identificarlos y controlarlos o mitigarlos;
- Gestionar la provisión de productos y servicios, para lo cual deberá identificar proveedores de obras, bienes o servicios; y,
- Gestionar la comunicación, para lo cual desarrollará planes de comunicación internos y externos.

2.2.4. MARCO NORMATIVO

La Ley Orgánica de Empresa Públicas establece las directrices para su creación, conformación de directorio, administración del talento humano, financiamiento, control de conflictos de intereses, beneficios fiscales y actividades de control.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador – COPCI, es en uno de los mecanismos con los cuales el Gobierno Nacional promueve atraer las inversiones nacionales y extranjeras para el desarrollo productivo en el territorio nacional. Esta Ley reviste importancia en razón de que determina los incentivos, principalmente tributarios y exoneraciones, que ofrecen las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE). En septiembre de 2013, la Ciudad del Conocimiento fue designada por el Consejo Sectorial de la Producción como Zona Especial de Desarrollo Económico del país.

La Ley de Propiedad Intelectual salvaguarda los derechos de propiedad, y cuenta con reglamentaciones para el registro de patentes, marcas, derechos de autor, etc. Existen pocas salvedades en la aplicación de los derechos de propiedad intelectual, como por ejemplo, cuando dichas innovaciones afectan el orden público, la salud y la vida de personas y animales, evitar daños al medio ambiente (Artículos 126) y faculta su uso con fines académicos o en el ámbito privado no comercial (Artículo 150). Este marco jurídico está vinculado estrechamente con la puesta en operación de los ecosistemas de investigación y desarrollo y de innovación y emprendimiento, constituidos por clústeres de investigación, servicios tecnológicos, centros de emprendimiento, y sistema integral de Educación, que incluyen a la Universidad Yachay Tech. E Instituto Superior Tecnológico 17 de Julio, de la Ciudad del Conocimiento.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD establece las competencias exclusivas para cada nivel de gobierno, de manera que no exista superposición de funciones; con lo cual se limitaría la autonomía en la gestión que podría realizar Yachay E.P. en el marco de la Ciudad del Conocimiento Yachay, especialmente en lo relacionado a la administración del territorio.

2.3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El término administración estratégica es utilizado con más frecuencia en la academia, a diferencia del término planeación estratégica que es utilizado en el campo de los negocios, estos dos términos son entendidos como iguales o sinónimos; sin embargo, el primero hace referencia a las etapas de formulación, implementación y evaluación de estrategias mientras que el segundo solo a la formulación de estrategias (David, 2013, pág. 5)

La administración estratégica orienta a la organización hacia los objetivos y metas que le permiten crear y sostener sus ventajas competitivas, toma en consideración las perspectivas de corto y largo plazo, a los grupos de interés o stakeholders, y reconoce los ajustes entre eficiencia y efectividad (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, págs. 9-10).

2.3.1. ESTRATEGIA

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003, p. 159) citados por (Aguilera Castro, 2010), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”.

Otra definición sugiere que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas a través de la

configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson & Scholes, 2001, pág. 10).

2.3.2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas del proceso de administración estratégica son:

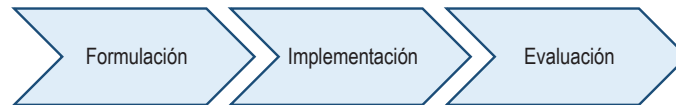


Figura No. 3 Etapas de la administración estratégica

(Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011)

2.3.2.1. Formulación de estrategias

Para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 33) la formulación estratégica consiste en elegir entre diferentes opciones que plantean la manera de: hacer crecer el negocio en condiciones cambiantes del mercado, satisfacer las necesidades de los clientes, administrar cada una de las áreas funcionales de la empresa, fortalecer las capacidades, alcanzar los objetivos y metas financieras, etc.

Para (David, 2013, pág. 5), el proceso de formulación de estrategias consiste en declarar una visión y misión empresarial; evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, establecer los objetivos estratégicos, y elegir las estrategias más factibles.

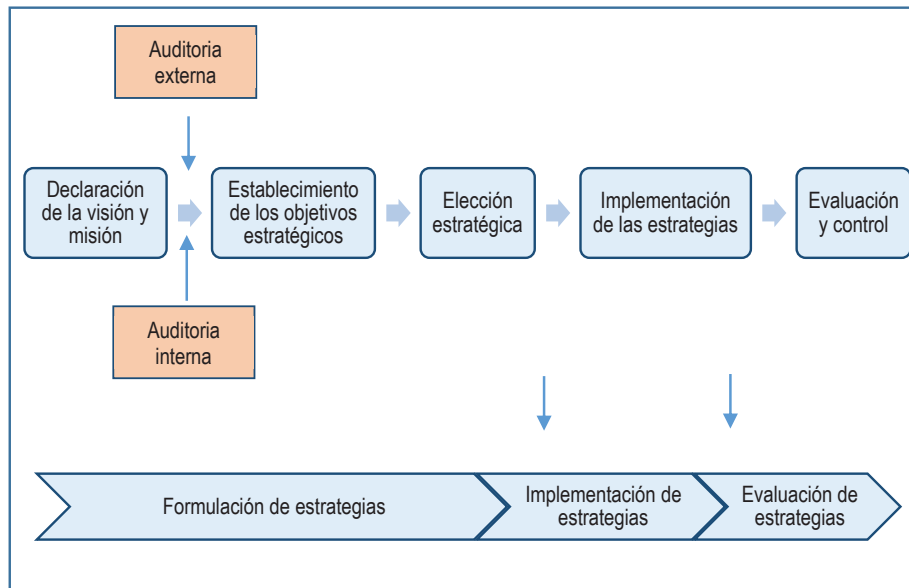


Figura No. 4 Modelo integral de proceso de administración estratégica

Adaptado de (David, 2013, pág. 63)

2.3.2.2. Elección estratégica

La elección estratégica constituye el eje central del Direccionamiento Estratégico; se ocupa de las decisiones relativas al futuro de la organización y al modo en que ésta tiene que responder a las múltiples presiones e influencias identificadas gracias al análisis estratégico.

Es poco probable que las organizaciones puedan considerar todas las opciones que podrían beneficiarlas, en razón de que existe variedad de acciones y formas de ejecutar la estrategia. Consecuentemente, es conveniente seleccionar un conjunto moderado de estrategias, las que resulten atractivas. Una manera de realizarlo es a través de la jerarquización de las mismas, empleando modelos analíticos. En lo referente a las herramientas o técnicas más usadas se encuentran: La Matriz FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la Matriz BCG - Boston Consulting Group (BCG) o Matriz de Crecimiento - Participación; la Matriz Interna y Externa (IE); y, la

Matriz de la Estrategia Principal. El propósito de las técnicas antes mencionadas no consiste en elegir las mejores estrategias, sino seleccionar las estrategias que muestren mayor factibilidad. (David, 2013, págs. 174-177)

Las bases de elección estratégica tienen que ser analizadas para la empresa y unidades estratégicas de negocio; se revisan las distintas opciones, se valoran y seleccionan (Johnson & Scholes, 2001, págs. 231-352). Con este propósito participan los directivos y empleados que fueron parte en la definición de los elementos orientadores, y quienes integraron los grupos de trabajo de las auditorías externa e interna.

2.3.2.3. Implementación

La implementación estratégica es principalmente operacional y afecta a toda la organización.

A diferencia del proceso de formulación de estrategias en el cual el marco conceptual y metodológico no presenta grandes diferencias, sean las empresas pequeñas, medianas o grandes, con o sin fines de lucro, durante el proceso de implementación de la estrategia si varía considerablemente; entre las decisiones administrativas se encuentran: el definir objetivos y metas plurianuales y anuales, delinear políticas, identificar iniciativas, asignar recursos, alinear la estructura empresarial con la estrategia, adaptar el proceso de producción y operaciones, entre otras. (David, 2013, pág. 214)

2.3.2.4. Evaluación y control

La administración de la estrategia suscita múltiples decisiones que podrían generar consecuencias de enorme impacto y perdurables; consecuentemente, es necesario que la organización realice seguimiento, evaluaciones y control oportuno a la implementación de la estrategia, que puedan alertar acerca de posibles peligros, antes de que se tornen críticos. Asimismo, la evaluación de las estrategias es esencial para asegurar que están alcanzando los objetivos establecidos. (David, 2013, pág. 287)

Las estrategias aplicadas por las empresas pueden volverse obsoletas en el tiempo, dado la creciente dinamización del entorno; por lo tanto, es fundamental realizar las acciones de seguimiento, evaluación y control de manera sistémica. Estas acciones pueden resultar costosas para la organización, sin embargo, la escasa o nula evaluación podría implicar en resultados o efectos mucho más costosos.

La evaluación de las estrategias comprende tres actividades básicas: 1) Examinar las bases de la estrategia de una empresa; 2) Comparar los resultados esperados contra los reales; y, 3) Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

2.3.3. TIPOS DE ESTRATEGIA

Las estrategias deben responder al entorno de los negocios en el que actúa la organización, de lo contrario estas incorporarían ineficiencias y se perdería la ventaja competitiva requerida para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.

2.3.3.1. Estrategias de integración

Denominadas de integración vertical, orientan a la organización a asumir el control de proveedores y distribuidores.

- La estrategia de integración hacia adelante busca conseguir mayor control del proceso de distribución. La estrategia es eficaz cuando el proceso es caro, no satisface las necesidades de la organización, o el elevado margen de utilidad sugiere una oportunidad de negocio (David, 2013, págs. 137-138).
- La estrategia de integración hacia atrás busca alcanzar mayor control del proceso de abastecimiento (proveeduría), tal es el caso de materias primas o servicios especializados. La estrategia es eficaz cuando el proceso de abastecimiento es caro, los precios de bienes y servicios no son estables, los proveedores son limitados y ponen en riesgo el abastecimiento, o la provisión de suministros o servicios mantienen elevado margen de utilidad y sugiere una oportunidad de negocio para la organización (David, 2013, págs. 139-140).
- La estrategia de integración horizontal promueve mayor control sobre los competidores, mediante fusión, adquisición o absorción. La estrategia es eficaz cuando las economías de escala ofrecen cierta ventaja competitiva y las regulaciones permiten un comportamiento monopólico (David, 2013, págs. 140-141).

2.3.3.2. Estrategias intensivas

Reciben el calificativo de estrategias intensivas las que promueven posicionar los productos y servicios de la empresa y desarrollar el mercado, entre ellas se encuentran:

- La estrategia de Penetración de Mercado promueve incrementar las ventas de productos y servicios mediante el fortalecimiento de las acciones de marketing (promoción de ventas, mayores gastos en publicidad, incremento en la fuerza de ventas, etc.), mayor participación del mercado de productos o servicios que presta la organización. La estrategia es eficaz en mercados poco saturados con un producto o servicio, y la correlación entre ventas y gastos de marketing es alta (David, 2013, pág. 141).

- La estrategia de Desarrollo de Mercado promueve incrementar las ventas de productos y servicios en nuevas áreas geográficas. La estrategia es eficaz cuando la empresa puede acceder a canales de distribución de bajo costo y de calidad (David, 2013, págs. 141-142).

- La estrategia de Desarrollo de Producto promueve incrementar las ventas de productos y servicios mejorados o modificados gracias a la investigación, desarrollo e innovación. La estrategia es eficaz cuando la empresa cuenta con un departamento de investigación y desarrollo consolidado (David, 2013, págs. 142-143).

2.3.3.3. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación son de dos clases: las relacionadas y no relacionadas.

- Estrategia de diversificación no relacionada.- La empresa busca otras organizaciones de diferente giro de negocio que se puedan adquirir a precio razonable y la posibilidad de optimizar el rendimiento sobre la inversión efectuada. La estrategia es eficaz cuando se pueden emplear

los mismos canales de distribución para la venta de los nuevos productos y servicios (David, 2013, págs. 143-144).

- La diversificación relacionada se da cuando existe la oportunidad de ofrecer nuevos productos o servicios relacionados a la cartera existente. Las organizaciones emplean las estrategias de diversificación relacionada a efecto de aprovechar sinergias como: Transferencia de habilidades, conocimientos tecnológicos, disminuir costos, uso de marca, relación de recursos, etc. La estrategia es eficaz cuando agregar nuevos productos mejora significativamente las ventas de los productos o servicios actuales o circunstancias de que los productos o servicios entran en declive en su ciclo de vida (David, 2013, págs. 143-144).

2.3.3.4. Estrategias defensivas

- Recorte de gastos.- A veces denominada de reversión o reorganización, sucede cuando la empresa se re-estructura mediante la reducción de costos y activos. Entre las medidas aplicables se encuentran: venta de activos, recortes de personal, automatización de procesos, implementación de sistemas de control de gastos, reducción de líneas de producción, cierre de negocios marginales, etc.
- Estrategia de desinversión.- Busca deshacerse de los negocios con poca o sin rentabilidad, y consiste en vender parte de la empresa o unidades de negocio específicas.
- Estrategia de liquidación.- Consiste en vender en partes los activos por el valor razonable o comercial. A pesar de ser una estrategia con gran contenido emocional, en ocasiones es recomendable minimizar las pérdidas, dejando de operar (David, 2013, págs. 146-148).

2.3.4. NIVELES DE LA ESTRATEGIA.-

Elegir sobre diversas opciones de estrategias no es exclusiva del nivel ejecutivo de una empresa, los gerentes y directores de los niveles operativos e intermedios (divisional, funcional y operacional) también participan del proceso de planificación estratégica.



Figura No. 5 Niveles de estrategias y sus principales responsables

(David, 2013, pág. 138)

2.3.4.1. Estrategia Corporativa

Para (Johnson & Scholes, 2001, pág. 11) la estrategia corporativa concierne al objetivo global de la organización, busca añadir valor a los negocios individuales de la empresa, para de esta manera retribuir las aspiraciones de los dueños y stakeholders.

Para (Medina Quintana, 2009, pág. 71) la estrategia corporativa direcciona a los negocios de la empresa hacia el crecimiento, estabilidad, rentabilidad, etc., considerando el entorno en que se desenvuelven.

Para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 34) la estrategia corporativa se desarrolla a nivel de mercados y negocios múltiples, impulsa

sinergias en el desempeño combinado de los negocios en los cuales participa la empresa y los medios para asegurar ventajas competitivas. La estrategia corporativa plantea: en qué mercados y negocios ingresar y la forma de realizarlo.

2.3.4.2. Estrategia de Unidad de negocios

La estrategia de unidad de negocio para (Johnson & Scholes, 2001, pág. 11) establece qué producto o servicio debe desarrollarse para competir con éxito en un mercado específico, y cómo este producto o servicio satisface las necesidades de los consumidores de manera que la empresa alcance los objetivos en términos de la rentabilidad, crecimiento, eficiencia, etc.

Para (Medina Quintana, 2009, pág. 71) la estrategia de negocios se formula a nivel unidad de negocio, producto o servicio, a efecto de lograr una posición competitiva o cooperativa en la industria o segmento de mercado.

Para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 36) la estrategia de negocios corresponde a una sola línea de negocio, formulada para un mercado o industria específico. Cabe mencionar que, en circunstancias cambiantes del mercado, a la estrategia de negocios corresponde mejorar el desempeño de la empresa, desarrollar plenas capacidades competitivas, consolidar la participación en el mercado, y ser congruente con las estrategias de nivel corporativas.

2.3.4.3. Estrategia funcional

Para (Medina Quintana, 2009, pág. 71) las estrategias funcionales atañen a iniciativas de las áreas funcionales, que persiguen la optimización de la productividad en el ámbito de la competencia de cada área funcional para alcanzar la ventaja competitiva.

Para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 36) las estrategias funcionales suponen acciones que permiten gestionar a la empresa funciones particulares de los negocios, como: Investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas, servicios al cliente y finanzas. Como ejemplo se puede mencionar las estrategias de marketing y ventas, de desarrollo de producto, etc., las mismas que deben ser compatibles entre sí y con la estrategia global del negocio para que tengan el efecto esperado.



Figura No. 6 Jerarquía de la Estrategia

Wheelen y Hunger (2007) citado por (Medina Quintana, 2009, pág. 71)

2.3.4.4. Estrategias operativas

Para (Johnson & Scholes, 2001) las estrategias operativas determinan cómo los recursos, procesos y personas contribuyen efectivamente a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 36) las estrategias operativas comprenden las iniciativas que permiten operar las unidades claves o de importancia estratégica de la empresa, como por ejemplo: las plantas de producción, los centros de almacenamiento y distribución, etc.

Si bien las estrategias operativas jerárquicamente son de menor nivel, su importancia no debe pasarse por alto, ya que dependen de ellas mejorar el volumen de producción, las metas de ventas, utilidades de la empresa, entre otros.

Una estrategia operativa en negocios es el plan de operaciones de la empresa, que define cómo las unidades de gestión de la empresa trabajarán en conjunto de forma correcta, coordinada y en sinergia, basándose en las necesidades y estilo de gestión de la empresa, en la perspectiva de lograr las metas planificadas.

3. METODOLOGÍA

En el numeral 1.7 Aspectos Metodológicos se presenta la metodología a ser aplicada en la presente tesis de investigación, incluye el diseño, alcance, técnicas de recolección, modelo de validez y fiabilidad, entre otros.

Como ya se mencionó, las técnicas para la recolección de información (revisión de documentos; colaboración de personas expertas en el sector estudiado; y, observación cualitativa activa) serán aplicadas a efecto de obtener la información necesaria para responder las preguntas de investigación (problema de investigación), así como también, para organizar y presentar los resultados logrados.

Consecuentemente, en este capítulo se profundiza en varios de los aspectos metodológicos propios al desarrollo de la investigación, y se proporciona información relevante necesaria para la presentación de los resultados.

3.1. ESTRATEGIAS PLANTEADAS POR LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Una fuente importante de datos cualitativos la constituye el Plan Estratégico formulado por la Empresa Pública Yachay, el cual forma parte de los archivos públicos, de libre acceso ciudadano, conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información (LOTAIP).

Es importante y necesario también dar a conocer en qué contexto se desenvuelve la estrategia definida por Yachay E.P., la misma que se sustenta en un diagnóstico empresarial, que valora entre otros factores, la situación

política interna y exterior del País y de los principales marcos normativos relacionados a la gestión de la Empresa Pública; los 4 sectores de la economía: Sector Real (Evolución del PIB, inflación y mercado laboral), Sector Externo (Evolución de la Balanza comercial, balanza de pagos, y riesgo país), Sector Fiscal (Evolución del gasto e inversión pública), y Sector Monetario y Financiero (Reservas internacionales y sistema financiero); aspectos demográficos, educación, pobreza y vivienda de los cantones que participan de la zona de influencia de la Ciudad del Conocimiento; la productividad relativa y la intensidad tecnológica y el acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones; la oferta y demanda de bienes y servicios que pueden ofertar los parques tecnológicos, parques industriales, zonas especiales de desarrollo económico e institutos públicos de investigación en referencia a los cinco sectores priorizados por la Ciudad del Conocimiento: Ciencias de la vida; petroquímica, tecnologías de la información y comunicaciones; energía; y, nano-ciencias.

En función del diagnóstico empresarial, Yachay E.P. emplea la técnica de Análisis DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para resumir la relación entre las influencias clave del entorno y la capacidad estratégica de la Empresa, y así poder crear una agenda para desarrollar nuevas estrategias.” (Johnson & Scholes, 2001, pág. 175).

En el Anexo No. 1 se muestran las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se muestran las de mayor relevancia.

A través del Análisis de Capacidad Estratégica Yachay E.P. establece si los recursos, en términos de cantidad y calidad, y las competencias con las que cuenta le permitirían administrar la estrategia. Si bien, con la auditoría de recursos en el diagnóstico Yachay E.P. se cuantifica los recursos con los que cuenta, tangibles e intangibles, con la definición de competencias se observa de qué manera se están utilizando estos recursos. La cadena de valor resulta

útil a efecto exponer las macro-actividades establecidas por Yachay E.P. y las relaciones que determinan la ventaja competitiva, divididas en dos grandes categorías, actividades primarias y actividades de apoyo (Ver anexo 2).

A efecto de garantizar la coherencia de la orientación estratégica de la Empresa Pública, Yachay E.P. declara la visión misión y objetivos estratégicos, en una jerarquía de metas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 25), lo que posteriormente se traduce en la estrategia empresarial.

3.1.1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Los elementos orientadores definidos por la Empresa Pública Yachay son los siguientes:

3.1.1.1. Visión

“Ser la empresa referente a nivel mundial en el desarrollo y gestión de ciudades del conocimiento al 2017” (Yachay, 2015).

3.1.1.2. Misión

“Somos la empresa pública que impulsa la conversión del Ecuador hacia una economía intensiva en conocimiento” (Yachay, 2015).

3.1.1.3. Valores

Los valores que rigen el pensamiento y conducta del talento humano declarados por Yachay E.P. son los siguientes: a) Honestidad, b) Responsabilidad, c) Credibilidad, d) Creatividad, y e) Solidaridad.

3.1.1.4. Principios

En lo referente a los principios se señalan: el respeto a la vida, la pro-actividad emprendedora, y la innovación social.

3.1.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que hacen efectiva la declaración de misión y visión, y dan dirección a la Empresa Pública Yachay son los siguientes:

- 1) Consolidar la Zona Especial de Desarrollo Económico como referente de un nuevo modelo de desarrollo a nivel nacional.
- 2) Desarrollar las condiciones que hagan sustentable y aseguren el crecimiento de la Empresa Pública Yachay.
- 3) Asegurar la implementación progresiva y exitosa de la Ciudad del Conocimiento Yachay.
- 4) Desarrollar y gestionar ciudades que generen espacios urbanos con los mejores indicadores de calidad de vida.

- 5) Desarrollar sistemas integrales de educación de la más alta calidad.
- 6) Desarrollar ecosistemas abiertos para empresas de base tecnológica que generen mayor productividad en la región.
- 7) Asegurar que la Ciudad del Conocimiento Yachay sea el territorio de mayor generación de acervo tecnológico y conocimiento en la región.

3.1.3. ESTRATEGIAS

Las estrategias establecidas por la Empresa Pública para alcanzar los objetivos estratégicos se muestran a continuación:

Tabla No. 1 Estrategias por objetivo estratégico

<p>OB 1: Desarrollar y gestionar ciudades que generen espacios urbanos con estándares sostenibles, ambientales y socialmente aceptables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •1.1 Diseñar e implementar modelos adaptables de ciudad que garanticen espacios urbanos con estándares sostenibles, ambientales y socialmente aceptables. •1.2 Generar mecanismos de gestión y evaluación para ciudades del conocimiento que garanticen altos estándares de calidad de vida.
<p>OB 2: Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación para empresas de base tecnológica que generen la mayor productividad de la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •2.1 Diseñar modelos conceptuales de implementación y gestión de parque científico y parque tecno-industrial. •2.2 Implementar las infraestructuras necesarias para el parque científico y parque tecno-industrial. •2.3 Atraer inversiones para dinamizar el emprendimiento de base tecnológica e innovación.
<p>OB 3: Asegurar que la Ciudad del Conocimiento Yachay sea territorio de mayor generación de acervo tecnológico, conocimiento e innovación social de la región</p>	<ul style="list-style-type: none"> •3.1 Implementar mecanismos ágiles para la generación de conocimiento nuevo. •3.2 Implementar mecanismos para la compilación y difusión del conocimiento de manera abierta.
<p>OB 4: Desarrollar sistemas Integrales de Educación de la más alta calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •4.1 Generar un sistema de aprendizaje durante todo el ciclo de vida del individuo •4.2 Generar un modelo educativo que fomente la creatividad y la innovación.
<p>OB 5: Desarrollar las condiciones que hagan sustentable y aseguren el crecimiento de la Empresa Pública Yachay.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •5.1 Implementar sistemas y servicios que permitan la autosostenibilidad de la Empresa Pública Yachay E.P. •5.2 Implementar unidades de negocio rentables financieras y/o económicamente.
<p>OB 6: Asegurar la implementación progresiva y exitosa de la Ciudad del Conocimiento Yachay</p>	<ul style="list-style-type: none"> •6.1 Consolidar las capacidades para implementar y gestionar ciudades del conocimiento. •6.2 Generar un marco regulatorio que garantice las óptimas condiciones de gobernanza y gobernabilidad del territorio. •6.3 Asegurar un talento humano competente, visionario y comprometido con los desafíos de la Empresa Pública Yachay E.P.
<p>OB7: Consolidar la Zona Especial de Desarrollo Económico como un nuevo modelo de desarrollo de ambientes de productividad sistémica de la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •7.1 Desarrollar un modelo de diseño e implementación de ZEDE con elementos que sean aplicables a nivel nacional e internacional. •7.2 Garantizar los mejores ambientes competitivos para negocios de la región

Adaptado de (Yachay, 2015)

3.2. ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LA POLÍTICA PÚBLICA VINCULADAS A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY

Las fuentes de información de política pública empleadas para análisis y sistematización del presente tema de investigación son: Plan Nacional de Desarrollo – PND, las agendas intersectoriales y las agendas sectoriales.

3.2.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - PND

Para identificar las estrategias determinadas en el PND que se encuentran relacionadas con la gestión de Yachay E.P., se recurre a la Matriz de Responsabilidades por Objetivo, en la cual se establece a las instituciones del Estado y el nivel de responsabilidad para cada uno de los objetivos de desarrollo.

En el caso de Yachay E.P., si bien la Empresa Pública no consta en la Matriz Responsabilidades por Objetivo, si se registra al Consejo Sectorial del Conocimiento y Talento Humano – CSCTH, y al Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano – MCCTH que es la entidad que lo preside y tiene bajo su competencia el monitoreo de la gestión de las entidades que lo integran, conforme el Decreto Ejecutivo Nro.726, Art.17-3, 8 de abril de 2011.

Tabla No. 2 Objetivos y Políticas cuya responsabilidad recae en el Consejo Sectorial del Conocimiento y Talento Humano

OBJETIVOS	POLÍTICAS
2. Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad	2.2 Garantizar la igualdad real en el acceso a servicios de salud y educación de calidad a personas y grupos que requieren especial consideración, por la persistencia de desigualdades, exclusión y discriminación
3. Mejorar la calidad de vida de la población	3.11 Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural de la ciudadanía ante las amenazas y riesgos de origen natural o antrópico
4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	4.1 Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior
	4.2 Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos
	4.3 Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente
	4.4 Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para las generaciones de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad
	4.5 Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir
	4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades
	4.7 Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país
	4.8 Impulsar el diálogo intercultural como eje articulador del modelo pedagógico y del uso del espacio educativo
	4.9 Impulsar la formación en áreas de conocimiento no tradicionales que aportan a la construcción del Buen Vivir
	4.10 Fortalecer la formación profesional de artistas y deportistas de alto nivel competitivo.
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	5.1 Promover la democratización del disfrute del tiempo y del espacio público para la construcción de relaciones sociales solidarias entre diversos
	5.2 Preservar, valorar, fomentar y resignificar las diversas memorias colectivas e individuales y democratizar su acceso y difusión
	Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto de individuos como de colectividades diversas
	5.4 Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva
	5.5 Garantizar a la población el derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa
	5.6 Promover la integración intercultural en los procesos contra hegemónicos de integración regional
5.7 Promover la interculturalidad y la política cultural de manera transversal en todos los sectores	
7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global	7.4 Impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primario-exportadora
10. Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
	10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales
12. Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	12.6 Fortalecer las relaciones fronterizas con una orientación al pleno ejercicio de derechos de las poblaciones

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

En el anexo 3 Matriz de responsabilidades por objetivo del Consejo Sectorial y Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano y tabla No. 2 Objetivos y Políticas cuya responsabilidad recae en el Consejo Sectorial del Conocimiento y Talento Humano, se muestra los límites de actuación de la Empresa Pública Yachay, y sobre los cuales identifica los objetivos, políticas y lineamientos estratégicos del PND relacionados con sus competencias y atribuciones.

En la tabla No. 3 Matriz de responsabilidades por objetivo asumidas por la Empresa Pública Yachay, se mapea el grado de responsabilidad asumido por la Empresa Pública frente a las políticas públicas priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017.

Tabla No. 3 Matriz de responsabilidades por objetivo asumidas por la Empresa Pública Yachay

		Política														
Objetivo 1		Institución	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13	
		CSCTH	O	C	C	C	C	C	C	C	C	O			O	
		MCCTH	C	C	C	C	O		O	C	C	O			O	
		YACHAYEP						C								
Objetivo 4		Institución	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10				
		CSCTH	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R				
		MCCTH	R	C	C	C	R	R	C	C	C	C				
		YACHAYEP			C	C		C								
Objetivo 10		Institución	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9					
		CSCTH	R	R	C	C	C	O	C		O					
		MCCTH	C	C	O	C	C	O	C		O					
		YACHAYEP	C	C	C		C									

Responsable (R), corresponsable (C) y observador (O).

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

El detalle de los objetivos, políticas y lineamientos asumidos por Yachay E.P. se muestra en las Tablas No. 4, 5 y 6.

Tabla No. 4 Políticas y lineamientos del objetivo 1 “Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular” del PNBV

POLÍTICAS	LINEAMIENTOS
1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes de la transformación productiva.	b. Impulsar sinergias operativas y entornos colaborativos entre empresas públicas.

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

Tabla No. 5 Políticas y lineamientos del objetivo 4 “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” del PNBV

POLÍTICAS	LINEAMIENTOS
4.3 Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.	a. Democratizar el acceso al conocimiento, fortaleciendo los acervos de datos, la información científica y los saberes diversos en todos sus formatos, desde espacios físicos y virtuales de libre acceso, reproducción y circulación en red, que favorezcan el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.
4.4 Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.	k. Re direccionar la oferta académica y el perfil de egreso de profesionales creativos y emprendedores para vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional en el marco de la transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir.
4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.	<p>a. Generar oferta educativa e impulsar la formación de talento humano para la innovación social, la investigación básica y aplicada en áreas de producción priorizadas, así como la resolución de problemas nacionales, incentivando la articulación de redes de investigación e innovación con criterios de aprendizaje incluyente.</p> <p>c. Promover la transferencia, el desarrollo y la innovación tecnológica, a fin de impulsar la producción nacional de calidad y alto valor agregado, con énfasis en los sectores priorizados.</p> <p>h. Impulsar políticas, estrategias, planes, programas o proyectos para la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) de tecnologías de información y comunicación (TIC).</p> <p>j. Generar mecanismos de incentivo y acceso a financiamiento de programas y proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, promoviendo su implementación con criterios de priorización para el desarrollo del país.</p>

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

Tabla No. 6 Políticas y lineamientos del objetivo 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva” del PNBV

POLÍTICAS	LINEAMIENTOS
10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.	f. Articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación productiva.
10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.	a. Articular la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para una mejora constante de la productividad y competitividad sistémica, en el marco de las necesidades actuales y futuras del sector productivo y el desarrollo de nuevos conocimientos.
	c. Crear y fortalecer incentivos para fomentar la inversión privada local y extranjera que promueva la desagregación, transferencia tecnológica y la innovación.
10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.	b. Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.
10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.	a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

Las agendas intersectoriales y sectoriales constituyen el vínculo entre el PND y las políticas de los ministerios, secretarías nacionales, empresas públicas, entre otros; a nivel de políticas, estas orientan a los entes coordinados sobre las prioridades del sector, lo que facilita la toma de decisiones, jerarquización y priorización de la inversión pública.

3.2.2. POLÍTICAS SECTORIALES

A más de las políticas determinadas en el PND corresponde a la Empresa Pública considerar las políticas del sector del conocimiento y talento humano, al cual pertenece. Al respecto, en el 2013, el MCCTH publicó el catálogo de políticas del sector en el cual se recogen varios planteamientos de las instituciones que lo integran.

En el caso de Yachay E.P., al no ser en una Entidad rectora de política pública, las políticas del catálogo del CTH no están específicamente dirigidas a la Empresa Pública.

En el contexto expuesto Yachay E.P. se alinea a las siguientes políticas sectoriales (Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano, 2015):

- Incrementar la diversificación y cobertura de la oferta académica de la Educación Superior orientada a la transferencia de conocimiento y tecnología (SENESCYT).
- Incrementar la infraestructura y equipamiento de apoyo para el desarrollo de la investigación científica, innovación y transferencia tecnológica, además de los espacios para el relacionamiento entre la academia, Estado y Sector productivo (SENESCYT).
- Convertir a las TIC en uno de los ejes de transformación productiva y desarrollo económico (Ministerio de Telecomunicaciones).

3.2.3. POLÍTICAS INTERSECTORIALES

En el catálogo de políticas del sector de CTH, alineada a las políticas sectoriales, se encuentra la siguiente política intersectorial (Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano, 2015):

- Propiciar sinergias y complementariedades entre los procesos de constitución, aplicación y circulación del conocimiento con la producción nacional, potenciado la formación de talento humano de excelencia y la generación y transferencia de tecnología para la promoción del desarrollo endógeno sustentable y con identidad.

Adicionalmente, la Empresa Pública en su Plan Estratégico Institucional reconoce las siguientes políticas intersectoriales (Yachay, 2015):

- Proveer servicios públicos de calidad con calidez, cobertura y pertinencia cultural y/o territorial, con un modelo coherente de racionalización para el fortalecimiento de las capacidades, conocimientos individuales y colectivos para el Buen Vivir.
- Consolidar la sociedad del conocimiento justa y solidaria, potenciando el desarrollo integral con enfoque inclusivo y de calidad, basada en las culturas, las artes, el patrimonio, las ciencias, la aplicación de la investigación y el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

3.3. VINCULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA PÚBLICA YACHAY A LA POLÍTICA PÚBLICA

El proceso de alineación es continuo, dinámico, y se da en varios momentos, considera la temporalidad de los instrumentos de planificación; la agenda del sector público; la jerarquía de objetivos y metas; las atribuciones institucionales; el grado de responsabilidad asignado; y, las prioridades establecidas por la Empresa Pública.

El proceso de alineación es temporal, considera el período de implementación de los instrumentos de planificación, es decir, verifica que las metas y objetivos se encuentren en un mismo horizonte de planificación, y respondan a un contexto similar.



Figura No. 7 Alineación de los instrumentos de planeación

El proceso de alineación considera la agenda del sector público que se gestiona desde los Ministerios Coordinadores Sectoriales; para lo cual, el ente regulador genera agenda sectorial alineada al PND. Posteriormente, corresponde a la Empresa Pública en el marco de sus competencias y atribuciones alinearse a las políticas del sector. En la tabla No. 7 se muestra el resultado de la alineación.

Tabla No. 7 Matriz de políticas intersectoriales y sectoriales del Sector del Conocimiento y Talento Humano a las que se alinea Yachay E.P.

	POLÍTICAS INTERSECTORIALES	POLÍTICAS SECTORIALES	RECTOR
Sistema de Educación Superior	Propiciar sinergias y complementariedades entre los procesos de constitución, aplicación y circulación del conocimiento con la producción nacional, potenciado la formación de talento humano de excelencia y la generación y transferencia de tecnología para la promoción del desarrollo endógeno sustentable y con identidad	Incrementar la diversificación y cobertura de la oferta académica de la Educación Superior orientada a la transferencia de conocimiento y tecnología	SENESCYT
Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología y Saberes Ancestrales	Propiciar sinergias y complementariedades entre los procesos de constitución, aplicación y circulación del conocimiento con la producción nacional, potenciado la formación de talento humano de excelencia y la generación y transferencia de tecnología para la promoción del desarrollo endógeno sustentable y con identidad	Incrementar la infraestructura y equipamiento de apoyo para el desarrollo de la investigación científica, innovación y transferencia tecnológica, además de los espacios para el relacionamiento entre la academia, Estado y Sector productivo	SENESCYT
Telecomunicaciones		Convertir a las TIC en uno de los ejes de transformación productiva y desarrollo económico	Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información

Adaptado de (Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano, 2015)

El proceso de alineación considera también la jerarquía de objetivos y metas entre los planes: Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico Empresarial. En la figura No. 8 se muestra la jerarquía de los objetivos, para el caso de la Empresa Pública Yachay.



Figura No. 8 Jerarquía de Objetivos

Adaptado de (SENPLADES, 2013)

Una vez alineados los planes, Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico, a nivel de objetivos y metas, principalmente, se revisa y ajusta la alineación incorporando las directrices emitidas en las agendas intersectoriales y sectoriales (Ver tabla No. 8).

En lo referente a las agendas zonales, estas iniciativas son recogidas en los planes institucionales. En el anexo 1 se muestra la agenda para la zona de planificación 1.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados de la aplicación y análisis sobre el alineamiento estratégico, variables y criterios necesarios para su realización.

4.1. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

Los resultados de la aplicación se muestran en la tabla No. 8 Matriz de alineación estratégica, en la cual se muestra el alineamiento de los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo, políticas sectoriales e intersectoriales y objetivos y estrategias del Plan Estratégico Empresarial.

Es importante mencionar que el proceso de alineación estratégico está acorde con la periodicidad de la Programación Plurianual de Gobierno 2013-2017.

En términos cualitativos, el alineamiento se percibe con objetividad, no obstante, en términos cuantitativos, no se evidencia la contribución entre objetivos y metas. Profundizar en este tema requirió indagar sobre las metas e indicadores de los instrumentos de planificación objeto de análisis, definir los medios y precisar el presupuesto.

El proceso de alineación debe considerar las metas y los medios, a efecto de establecer el grado de contribución, para lo cual resulta útil un Sistema de Gestión Integral, un Cuadro de Mando, que enlista los objetivos estratégicos en función de varias perspectivas propuestas por (Kaplan & Norton, 1996, pág. 317), lo que deriva posteriormente en un catálogo de indicadores que mejor señalan los resultados, y se constituyen en inductores de la actuación empresarial, que comunicarán, implantarán y monitorizarán la estrategia empresarial.

Tabla No. 8 Matriz de alineación estratégica

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO -PNBV		POLÍTICAS INTERSECTORIALES	POLÍTICAS SECTORIALES	PLAN ESTADÍSTICO EMPRESARIAL	
OBJETIVOS	POLÍTICAS			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
<p>PND 1: Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular</p>	<p>1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes de la transformación productiva.</p>	<p>Proveer servicios públicos de calidad con calidez, cobertura y pertinencia cultural y/o territorial, con un modelo coherente de racionalización para el fortalecimiento de las capacidades, conocimientos individuales y colectivos para el Buen Vivir.</p>		<p>OB 1: Desarrollar y gestionar ciudades que generen espacios urbanos con estándares sostenibles, ambientales y socialmente aceptables.</p>	<p>1.1 Diseñar e implementar modelos adaptables de ciudad que garanticen espacios urbanos con estándares sostenibles, ambientales y socialmente aceptables.</p> <p>1.2 Generar mecanismos de gestión y evaluación para ciudades del conocimiento que garanticen altos estándares de calidad de vida.</p>
				<p>OB 5: Desarrollar las condiciones que hagan sustentable y aseguren el crecimiento de la Empresa Pública Yachay.</p>	<p>5.1 Implementar sistemas y servicios que permitan la auto-sostenibilidad de la Empresa Pública Yachay E.P.</p> <p>5.2 Implementar unidades de negocio rentables financieras y/o económicamente.</p>
				<p>OB 6: Asegurar la implementación progresiva y exitosa de la Ciudad del Conocimiento Yachay</p>	<p>6.1 Consolidar las capacidades para implementar y gestionar ciudades del conocimiento.</p> <p>6.2 Generar un marco regulatorio que garantice las óptimas condiciones de gobernanza y gobernabilidad del territorio.</p> <p>6.3 Asegurar un talento humano competente, visionario y comprometido con los desafíos de la Empresa Pública Yachay E.P.</p>
				<p>OB7: Consolidar la Zona Especial de Desarrollo Económico como un nuevo modelo de desarrollo de ambientes de productividad sistémica de la región.</p>	<p>7.1 Desarrollar un modelo de diseño e implementación de ZEDE con elementos que sean aplicables a nivel nacional e internacional.</p> <p>7.2 Garantizar los mejores ambientes competitivos para negocios de la región.</p>

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO -PNBV		PLAN ESTATÉGICO EMPRESARIAL	
OBJETIVOS	POLÍTICAS	POLÍTICAS INTERSECTORIALES	POLÍTICAS SECTORIALES
PND 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	<p>4.3 Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.</p> <p>4.4 Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.</p>	<p>Consolidar la sociedad del conocimiento justa y solidaria, potenciando el desarrollo integral con enfoque inclusivo y de calidad, basada en las culturas, las artes, el patrimonio, las ciencias, la aplicación de la investigación y el uso de las tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>Incrementar la diversificación y cobertura de la oferta académica de la Educación Superior orientada a la transferencia de conocimiento y tecnología</p>
	<p>4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.</p>	<p>Propiciar sinergias y complementariedades entre los procesos de constitución, aplicación y circulación del conocimiento con la producción nacional, potenciado la formación de talento humano de excelencia y la generación y transferencia de tecnología para la promoción del desarrollo endógeno sustentable y con identidad.</p>	<p>Incrementar la infraestructura y equipamiento de apoyo para el desarrollo de la investigación científica, innovación y transferencia tecnológica, además de los espacios para el relacionamiento entre la academia, Estado y Sector productivo.</p>
			<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <p>OB 4: Desarrollar sistemas Integrales de Educación de la más alta calidad.</p>
			<p>ESTRATEGIAS</p> <p>4.1 Generar un sistema de aprendizaje durante todo el ciclo de vida del individuo.</p> <p>4.2 Generar un modelo educativo que fomente la creatividad y la innovación.</p>

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO - PNBV		PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	
OBJETIVOS	POLÍTICAS	POLÍTICAS SECTORIALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		POLÍTICAS INTERSECTORIALES	ESTRATEGIAS
PND 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva"	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.	Consolidar la sociedad del conocimiento justa y solidaria, potenciando el desarrollo integral con enfoque inclusivo y de calidad, basada en las culturas, las artes, el patrimonio, las ciencias, la aplicación de la investigación y el uso de las tecnologías de la información y comunicación.	<p>OB 2: Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación para empresas de base tecnológica que generen la mayor productividad de la región.</p> <p>OB 3: Asegurar que la Ciudad del Conocimiento Yachay sea territorio de mayor generación de acervo tecnológico, conocimiento e innovación social de la región.</p>
	10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.		
	10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.		
	10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas – Mipymes– en la estructura productiva.		
		Convertir a las TIC en uno de los ejes de transformación productiva y desarrollo económico.	<p>2.1 Diseñar modelos conceptuales de implementación y gestión de parque científico y parque techno-industrial.</p> <p>2.2 Implementar las infraestructuras necesarias para el parque científico y parque techno-industrial.</p> <p>2.3 Atraer inversiones para dinamizar el emprendimiento de base tecnológica e innovación.</p>
		Incrementar los instrumentos para la aplicación de la política pública en el Sistema Nacional de Innovación.	<p>3.1 Implementar mecanismos ágiles para la generación de conocimiento nuevo.</p> <p>3.2 Implementar mecanismos para la complación y difusión del conocimiento de manera abierta.</p>

Adaptado de (Yachay, 2015)

En la tabla No. 9 Matriz de medios, se muestran para el objetivo estratégico No. 2 “Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación para empresas de base tecnológica que generen la mayor productividad de la región”, las iniciativas o medios que permitirían alcanzarlo, a nivel de portafolio, programas y proyectos. Al respecto, cabe mencionar, la alineación de medios y presupuesto podría emplear estándares como la Norma ISO 21500, que incluye adicionalmente las fases de proyecto, actividades y tareas.

Entre las iniciativas estratégicas es pertinente considerar la mejora de la eficiencia operativa mediante la implementación del Subsistema para la Administración de Proyectos Empresariales, en el marco del estándar ISO 21.500, y el Subsistema de Automatización Integral de Procesos y Gestión de la Calidad, basadas en el estándar ISO 9001.

Tabla No. 9 Matriz de Medios

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	PORTAFOLIO	PROGRAMA	PROYECTO
OE 2: Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación para empresas de base tecnológica que generen la mayor productividad de la región.	2.1 Diseñar modelos conceptuales de implementación y gestión de parque científico y parque tecno-industrial.	Parque Tecno-industrial	Parque Tecnológico	Elaboración de los modelos conceptuales de implementación y gestión de los parques tecnológico e industrial.
	2.2 Implementar las infraestructuras necesarias para el parque científico y parque tecno-industrial.			Implementación de los clústeres de investigación - Institutos Públicos de Investigación, y de los Centros de Servicios Tecnológicos.
	2.3 Atraer inversiones para dinamizar el emprendimiento de base tecnológica e innovación.			Implementación de servicios urbanos y de vivienda para los parques tecnológico e industrial.
				Implementación de incubadora y aceleradora de empresas y servicios de soporte y apoyo a empresas de base tecnológica.

Adptado de (Yachay, 2015)

Asimismo, en la tabla No. 10 Contribución de metas, se ejemplifica para el caso del objetivo estratégico No. 2, el aporte ponderado de las iniciativas o medios a la meta del nivel estratégico.

Tabla No. 10 Contribución de metas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	MEDIO	INDICADOR	LÍNEA BASE	META ANUAL			PESO	PONDERACIÓN
					2015	2016	2017		
OE 2: Desarrollar ecosistemas abiertos de innovación para empresas de base tecnológica que generen la mayor productividad de la región	Implementar el ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento en un 64% hasta el 2017	Elaboración de los modelos conceptuales de implementación y gestión de los parques tecnológico e industrial.	Porcentaje de avance	5%	15%	100%	100%	5%	5%
		Implementación de los clústeres de investigación - Institutos Públicos de Investigación.	Porcentaje de avance	15%	20%	45%	70%	25%	18%
		Implementación de Centros de Servicios Tecnológicos.	Porcentaje de avance	7%	12%	30%	65%	20%	13%
		Implementación de incubadora y aceleradora de empresas.	Porcentaje de avance	0%	15%	80%	100%	10%	10%
		Implementación de servicios urbanos y de vivienda para los parques tecnológico e industrial.	Porcentaje de avance	10%	14%	25%	40%	35%	14%
		Servicios de soporte y apoyo a empresas de base tecnológica.	Porcentaje de avance	15%	30%	65%	85%	5%	4%

Adptado de (Yachay, 2015)

Como se puede observar, el proceso de alineamiento estratégico es de fundamental importancia a efecto de lograr los objetivos y metas empresariales,

siempre y cuando las iniciativas sean consideradas en el presupuesto institucional y contemplen las asignaciones requeridas, anuales y plurianuales; a esta forma de asignación de presupuesto se conoce como la vinculación o articulación del presupuesto a la planificación.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.4.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El planteamiento estratégico empresarial establecido por la Empresa Pública Yachay consta 7 objetivos estratégicos y 16 estrategias deliberadas, encaminadas en: Desarrollar un ecosistema de base tecnológico, industrial y productivo que haga viable la aplicación del conocimiento (I+D+i) para la reconversión productiva; y, desarrollar las condiciones que hagan sustentable y aseguren la operación y crecimiento de la Empresa Pública Yachay.

De los objetivos estratégicos propuestos por Yachay E.P., dos de ellos promueven desarrollar condiciones que hagan sustentable y aseguren el crecimiento de la Empresa Pública Yachay; entre las estrategias se encuentra la de implementar unidades de negocio rentables financieras y/o económicamente; con ello, Yachay E.P. se abre a la posibilidad de diversificarse en negocios relacionados o no relacionados, ampliando la oferta de productos y servicios, atrayendo nuevos clientes, diversificando los ingresos y finalmente alcanzar un rápido crecimiento.

Es importante mencionar que la estrategia empresarial se enfoca en negocios en etapa de introducción, en la cual los servicios no se han implementado, y los segmentos de mercado no se encuentran completamente definidos; en esta

fase de ejecución de los negocios se requiere de importantes inversiones para su implementación.

En lo concerniente a la implementación de estrategias para la administración y operaciones, 7 de ellas promueven el desarrollo de modelos conceptuales y marcos normativos necesarios para la implementación de espacios urbanos, para la ZEDE y de los parques científicos y tecnológicos. Entre lo que corresponde a las estrategia corporativa, estas se encuentran relacionadas a la atracción de inversiones y al desarrollo de condiciones para mejorar el ambiente de competitividad del ecosistema de la Ciudad del Conocimiento Yachay.

4.4.2. MARCO NORMATIVO

En lo referente a la política pública, si bien el Plan Nacional de Desarrollo se muestra como el instrumento de mayor jerarquía para la alineación estratégica, no se puede dejar de lado el análisis de constitucionalidad, que agrupa a la Constitución y a los instrumentos internacionales suscritos por nuestro País, y la Estrategia de Largo Plazo denominada por la (SENPLADES, 2013) como la Estrategia Endógena Sostenible de Acumulación y Re-distribución de la Riqueza para el Buen Vivir, cuyo propósito apunta a desarrollar una forma diferente de generación de riqueza, para su posterior redistribución.

No obstante, el marco jurídico que regula y orienta la gestión de la Empresa Pública Yachay se encuentra sistematizada principalmente en el Decreto No. 1457 de 13 de marzo de 2013 con el cual se crea la Empresa Pública Yachay; la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de octubre del 2009; la Resolución del Consejo Sectorial de la Producción No. CSP-2013-04EX-03 de 20 de septiembre de 2013, con la cual se autoriza el establecimiento de la Zona Especial de Desarrollo

Económico Yachay en tres tipologías: Tecnológica, Diversificación Industrial, y Servicios logísticos; Resolución CIPZEDE-2015-05-02 de 16 de octubre de 2015, con la cual se autoriza a la Empresa Pública la administración de la Zona Especial de Desarrollo Económico Yachay; y, el Decreto Ejecutivo No. 845 de 14 de diciembre de 2015, con el cual se dispone la absorción de la Empresa Pública de Desarrollo Económico Eloy Alfaro.

Otras normas previstas en el Código Orgánico de la Producción y el Código Ingenios - Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, este último que se encuentra en la Asamblea Nacional para aprobación, contienen regulaciones dirigidas al ámbito de actuación de Yachay E.P., y en consecuencia deben ser tomadas en consideración.

4.4.3. VARIABLES Y CRITERIOS DE ALINEACIÓN

El proceso de alineación estratégica es dinámico, y se da en varios momentos, considera la temporalidad de los instrumentos de planificación; la agenda del sector público; la jerarquía de objetivos y metas; las atribuciones institucionales; el grado de responsabilidad asignado; y, las prioridades establecidas por la Empresa Pública.

El proceso de alineación es temporal, verifica que las metas y objetivos se encuentren en un mismo horizonte de planificación, y respondan a un contexto similar.

El proceso de alineación considera la agenda del sector público, que se gestiona desde los Ministerios Coordinadores Sectoriales.

El proceso de alineación considera la jerarquía de objetivos y metas entre los planes: Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico Empresarial, a efecto de determinar el grado de contribución efectivo, necesario en el proceso de evaluación.

El proceso de alineación considera los medios (Portafolios, programas y proyectos) y presupuesto necesario para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, y que conforme la alineación contribuirá al cumplimiento de los objetivos de desarrollo.

4.4.4. RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y POLÍTICA PÚBLICA

El alineamiento estratégico de la Empresa Pública muestra dos momentos: el primero, que gira alrededor del direccionamiento estratégico, la definición de la misión y visión empresarial sobre la cual se establecen los objetivos estratégicos, estrategias y medios (los planes de acción de largo, mediano y corto plazo); y, el segundo, el alineamiento vertical hacia los objetivos de desarrollo y políticas sectoriales e intersectoriales.

Como ya se mencionó anteriormente, los límites del proceso estratégico no concluyen con la identificación de la estrategia vinculada a los objetivos empresariales, es necesario también el establecimiento de metas e indicadores, la identificación de los medios, y la asignación de recursos y presupuesto.

Otro punto neurálgico en la alineación consistió en comprobar si el Sistema de Gestión Integral Empresarial contemplaba la estructura necesaria para la gestión y medición estratégica; para lo cual, Yachay E.P. empleó las 4 perspectivas expuestas por (Kaplan & Norton, 1996): las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. La propuesta de alineación

realizada por Yachay E.P. ayuda a traducir la política pública en iniciativas planificadas

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El análisis del marco normativo reviste fundamental importancia y debe realizárselo permanentemente, principalmente porque las leyes tienen diferentes fines, alcance, jerarquía, vigencia, etc., e indica la forma en la que tienen que obrar determinadas personas, actos y hechos. En el caso de la Empresa Pública se citaron varios decretos ejecutivos, que son actos administrativos con los cuales se le confiere ciertas atribuciones y responsabilidades; estos instrumentos son de menor jerarquía que la constitución, las leyes y los reglamentos, respectivamente.

Los criterios y variables, considerados durante el desarrollo de la investigación, fueron: temporalidad de los instrumentos de planificación; la agenda del sector público; la jerarquía de objetivos y metas; las atribuciones institucionales; el grado de responsabilidad asignado; y, las prioridades establecidas por la Empresa Pública.

Las variables y criterios señalados para alinear la estrategia empresarial a la política pública resultan prácticos y de fácil comprensión; no obstante, encierran gran complejidad dada las exigencias de validez y fiabilidad del modelo de investigación.

El Plan Estratégico Empresarial cumple el rol articulador entre la planificación empresarial y la política pública, y garantiza de manera continuada la contribución de las iniciativas y presupuesto, con el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A nivel de metas de desarrollo, el Plan Estratégico Empresarial se encuentra limitado, cumple el rol articulador entre la planificación empresarial y la política

pública, aunque no se evidencia la contribución cuantitativa al logro de metas en razón de que son muy específicas para ciertos lineamientos estratégicos, en los cuales Yachay E.P. no tiene injerencia.

El planteamiento estratégico no considera explícitamente las estrategias genéricas, propuestas por Michael Porter para obtener ventaja competitiva; sin embargo, el resultado de la aplicación de la estrategia planteada derivará en diferenciación. Esto se evidencia cuando la estrategia promueve crear condiciones para la implementación de los servicios básicos y tecnológicos especializados.

La estrategia empresarial de Yachay E.P. se enfoca también en el mejoramiento de los procesos agregadores de valor, que prioriza las áreas de focalización empresarial; como ya se mencionó, las actividades primarias se encuentran relacionadas con los servicios que presta la Empresa Pública, lo que sin duda incrementa la curva de experiencia y en el mediano y largo plazo resultará en mayores beneficios.

5.2. RECOMENDACIONES

Es recomendable contar con un diagnóstico objetivo del entorno empresarial, previo a la formulación de la estrategia, y no limitarse a los factores económicos, los cambios en el entorno político, social y tecnológico podrían afectar negativamente los resultados empresariales y de manera irreversible.

Es aconsejable que las Entidades, durante el proceso estratégico, identifiquen y documenten las estrategias emergentes, que en momentos de incertidumbre son las que movilizan a la organización de manera consiente (Lampel, Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 2014).

Durante el diagnóstico es necesario también definir las áreas de focalización, anterior a realizar el análisis de situación. Una de las características del modelo de Validez y Fiabilidad de la Investigación para el Estudio de Casos propuesto por Yin (1989) citado por (Castro Monge, 2010, pág. 49), es la Factibilidad, entendida como la posibilidad de que la réplica del proceso de investigación entregue resultados similares, por lo que la definición de áreas focales en esta etapa mejora la objetividad de la investigación.

Es recomendable que las Entidades, principalmente las públicas, profundicen en el análisis del marco jurídico, en razón de que se clarifica mediante la definición precisa de las atribuciones y competencias, los límites de su actuación.

Excepcionalmente, las normas, políticas, lineamientos, etc., podrían no ser lo suficientemente claras o existir un vacío, por lo que se considera pertinente respetar la jerarquía de los instrumentos jurídicos o de planificación, a efecto de alcanzar la mayor comprensión posible y subsanar las deficiencias de información encontradas.

El proceso de alineación debe ser riguroso en el establecimiento de patrones, la búsqueda de las relaciones causales y la construcción de una explicación razonada. Al respecto, es recomendable considerar un patrón teórico, como el propuesto por (Kaplan & Norton, 1996), el Cuadro de mando integral, que considera cuatro perspectivas para el alineamiento de la estrategia empresarial.

En lo referente a la calidad y suficiencia de información necesaria para el alineamiento estratégico, es aconsejable utilizar múltiples fuentes y cadenas de evidencias (Castro Monge, 2010), de manera que se pueda verificar la validez del modelo y de los resultados.

Es recomendable que, los esfuerzos de alineación den como resultado la vinculación de metas de desarrollo (largo plazo) y los presupuestos anuales institucionales, constituyendo los límites del alineamiento estratégico. Quinn afirma que las estrategias son eficaces cuando, entre otras características, se identifica los programas o iniciativas necesarias para su implementación (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 4).

Es aconsejable también que el proceso de alineamiento estratégico se efectúe durante la formulación de la estrategia, momento en el cual la empresa construye “un consenso” alrededor de los objetivos estratégicos. En este contexto, se estima un error procedimental, alinear la estrategia formulada a la política pública a efecto de cumplir con la normativa vigente.

Es recomendable que la estrategia empresarial de Yachay E.P. motive el desarrollo de estrategias más específicas, en sintonía con las necesidades de segmentos de mercado definidos, así como también, profundice el desarrollo de los procesos de la cadena de valor, la identificación de nuevos productos, mejora de la calidad, nuevos segmentos, etc.

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En G. d. Valle, *Modelo de direccionamiento estratégico para la generación de políticas de crecimiento empresarial* (págs. 87-106). Cali.
- Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación.
- Castro Monge, E. (27 de 06 de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 31-54.
- Cortéz Ramírez, J. A. (2008). Método de estudio de casos como estrategia de investigación aplicada en organizaciones, experiencia en el grupo de estudios empresariales de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 93-106.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica, decimocuarta edición*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Dess, G. G., Lumpkin, T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica, Quinta Edición*. México D.F.: McGraw Hill.
- Fernandes Pereira, M., & Agapito, F. (2007). Afinal, como se forman as estratégias? *Revista de Administração FACES Journal*, 56-68.
- Hernández Sampieri, R., Fenández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta Edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.

- Howland, S. (04 de Septiembre de 2013). *World Bussines Ideas - WOBI*. Recuperado el 17 de Octubre de 2014, de <http://www.wobi.com/es/blog/los-seis-elementos-clave-del-pensamiento-estrategico>
- Jaramillo Villa, F. (30 de Septiembre de 2011). Análisis crítico del Régimen Jurídico de las Empresas Públicas en el Ecuador. Quito.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kolher, E. L. (1974). *Diccionario para contadores*. Mexico D.F.: Hispano Americana.
- Lampel, J., Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2014). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos, Quinta edición*. London: Pearson.
- Medina Quintana, J. R. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Iberia.
- Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano. (2015). *Catálogo de Políticas del Sector del Conocimiento y Talento Humano*, 55-70. Quito.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Primera edición*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Pardo, V. (15 de Marzo de 2011). *Deloitte*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/consulting/1bff282050abe210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Rocket, J. (15 de 05 de 2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya: www.uoc.edu
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento Organizacional estratégico: Una perspectiva Diacrónica. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (INNOVAR)*, 59-81.
- SENPLADES. (2012). Guía metodológica de planificación institucional. Quito.

SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y Planificación: Su rol en la transformación social y productiva*. Quito, Pichincha, Ecuador: El Telégrafo.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Primera Edición*. Quito.

Stake, R. E. (2010). *Investigación con el estudio de casos, quinta edición*. Madrid: Ediciones Morata.

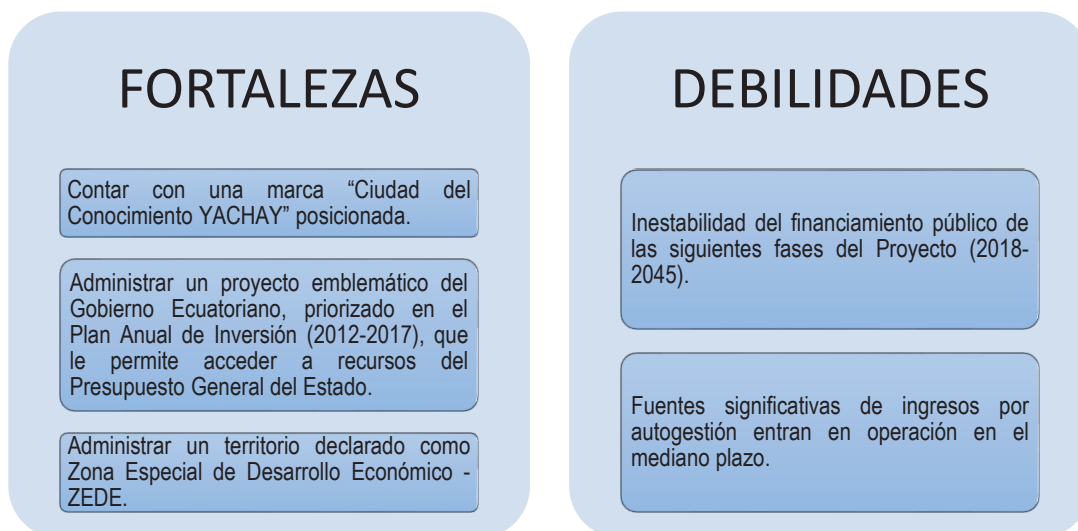
Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México D.F.: McGraw Hill.

Yachay, E. P. (2015). *Plan Estratégico 2015-2017*. Quito.

ANEXOS

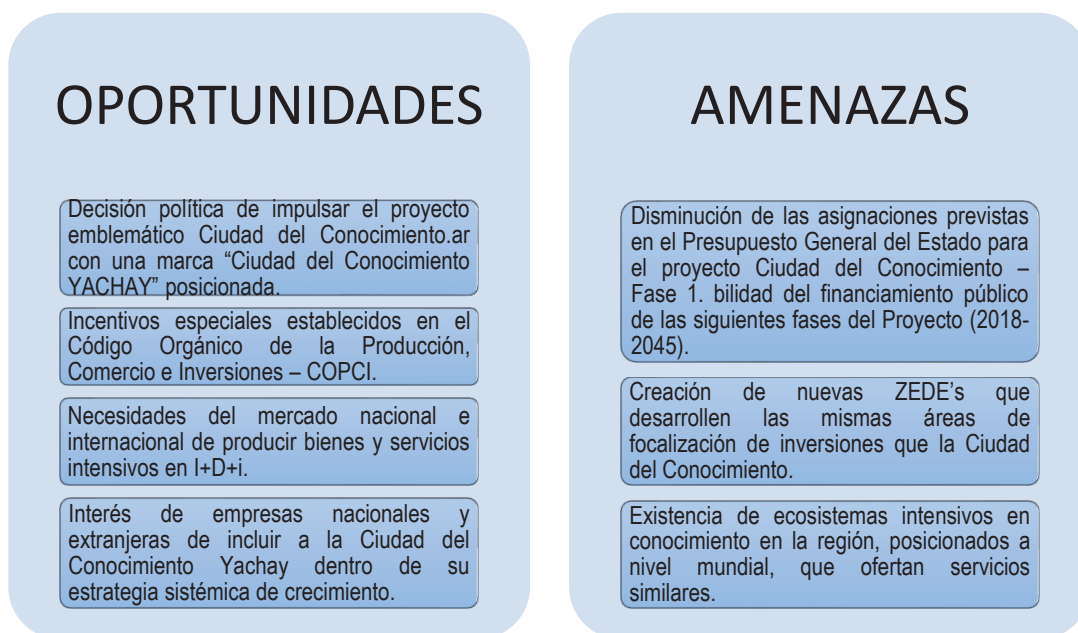
Anexo 1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA

Tabla No. 11 Fortalezas y Oportunidades



Adaptado de (Yachay, 2015)

Tabla No. 12 Debilidades y Amenazas



Adaptado de (Yachay, 2015)

Anexo 2 Cadena de Valor

Las actividades primarias se encuentran relacionadas con los servicios que entrega la Empresa Pública, las mismas que están agrupadas en los siguientes procesos agregadores de valor: Gestión de desarrollo académico; Gestión del desarrollo de la investigación y la tecnología; Fomento al emprendimiento; Provisión servicios a la Ciudad del Conocimiento; Administración de las ZEDE's; entre, otros.

Las actividades de apoyo, que ayudan a mejorar la efectividad y/o eficiencia de los servicios que presta la Empresa Pública, se encuentran agrupadas en los siguientes procesos: Gestión Administrativa; Gestión Financiera; Gestión de Talento Humano; Gestión de TICS; Asesoría Legal; Comunicación y promoción; Relacionamiento Internacional; y, Gestión Ambiental.

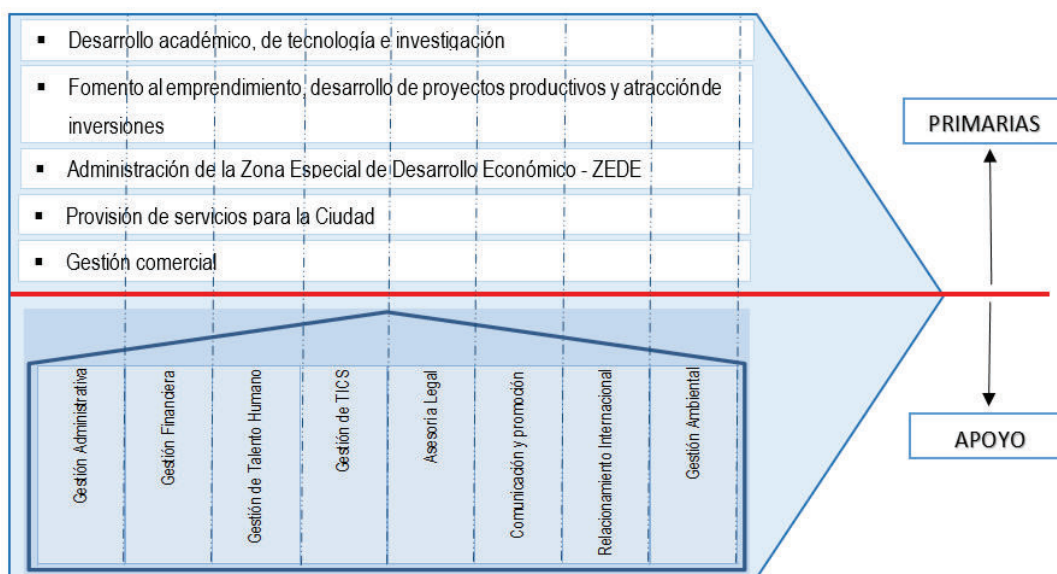


Figura No. 9 Cadena de Valor

Adaptado de Michael E. Porter, Competitive Advantage, citado por (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Como se puede observar, la cadena de valor de Yachay E.P. difiere a la cadena de valor propuesta por Porter en 1985, las categorías de las actividades primarias y de apoyo son genéricas, tampoco dadas las competencias y atribuciones de la Empresa Pública se podría establecer una clasificación precisa para la industria “Ciudades del Conocimiento”. UN mayor detalle de la Cadena de Valor se muestra a continuación:



Figura No. 10 Detalle de las actividades primarias de la Cadena de Valor
(Yachay, 2015)

Anexo 3 Matriz de responsabilidades por objetivo del Consejo Sectorial y Ministerio
Coordinador del Conocimiento y Talento Humano

Política														
Objetivo 1	Institución	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12	1.13
	CSCTH	O	C	C	C	C	C	C	C	C	O			O
	MCCTH	C	C	C	C	O		O	C	C	O			O
Objetivo 2	Institución	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	
	CSCTH	C	R			C	O	O	C	C		C		
	MCCTH	C	C			C		O	C	C		C		
Objetivo 3	Institución	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12	
	CSCTH	C	C	C	C	O	C	C				R		
	MCCTH	C	C	C	C	O	C	C						
Objetivo 4	Institución	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10			
	CSCTH	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R			
	MCCTH	R	C	C	C	R	R	C	C	C	C			
Objetivo 5	Institución	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7						
	CSCTH	R	R	R	R	R	R	R						
	MCCTH	C	C	C	C	C	C	R						
Objetivo 6	Institución	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9				
	CSCTH		O		C		O	O	O	O				
	MCCTH				C		C	C	C	C				
Objetivo 7	Institución	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10	7.11	7.12	
	CSCTH	C	O	C	R	C		C	C	C	C	C	C	
	MCCTH	C	O	C	C	C		C	C	C	C	C	C	
Objetivo 8	Institución	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10			
	CSCTH	C			O		C			C	C			
	MCCTH	C			O		C			C	C			
Objetivo 9	Institución	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5								
	CSCTH		C	C	C	C								
	MCCTH		C	C	C	C								
Objetivo 10	Institución	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9				
	CSCTH	R	R	C	C	C	O	C		O				
	MCCTH	C	C	O	C	C	O	C		O				
Objetivo 11	Institución	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5								
	CSCTH	C	C	C	C	C								
	MCCTH	C	C	C	C	C								
Objetivo 12	Institución	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7						
	CSCTH	C	O				R	O						
	MCCTH	C	O				C	O						

Responsable (R), corresponsable (C) y observador (O).

Adaptado (SENPLADES, 2013)

Anexo 4 Síntesis del Modelo Territorial

Tabla No. 13 Lineamientos para el eje de asentamientos humanos

LINEAMIENTO	LOCALIZACIÓN APROXIMADA
3. Garantizar la adecuada articulación y movilidad entre las áreas de extracción, industrialización y comercialización vinculadas con los proyectos nacionales de carácter estratégico, para asegurar el correcto funcionamiento de las diferentes industrias priorizadas para la transformación de la matriz productiva.	
4. Controlar los procesos de urbanización inducida y expansión urbana que se pueden generar a partir de la presencia de proyectos de trascendencia nacional, en sus diferentes fases, a través de procesos de planificación especial.	Zonas donde se desarrollen proyectos estratégicos nacionales (mineros, petroleros, hidroeléctricos) y las ciudades-centros universitarios Unae. Ikiam y Yachay. Zonas Económicas de Desarrollo Especial (ZEDES).
8. Impulsar el reequilibrio de la red de asentamientos humanos, considerando la especialidad económica funcional y la potencialidad del territorio, complementariamente a la provisión de servicios definidos para la implementación de distritos y circuitos administrativos	

(SENPLADES, 2013, págs. 361-362)

Tabla No. 14 Lineamientos para el eje de matriz productiva

LINEAMIENTO	LOCALIZACIÓN APROXIMADA
6. Garantizar el desarrollo y la ejecución de la planificación especial como mecanismo de coordinación entre los distintos niveles de gobierno, en los territorios en que se realicen proyectos de trascendencia nacional.	Ciudades-centros universitarios IKIAM, YACHAY, UNAE. Zonas Económicas de Desarrollo Especial (ZEDES).
9. Incrementar la productividad por medio de la expansión de encadenamientos productivos, la estructuración de redes complementarias y sinérgicas que favorezcan procesos productivos y el desarrollo de complejos industriales.	Fondo de cuenca interandina norte y sur: Ibarra-Cotacachi-Atuntaqui-San Antonio-Otavalo, Ambato-Pelileo, y Cuenca-Gualaceo-Chordeleg para industria manufacturera.
16. Reducir la vulnerabilidad de la infraestructura vinculada a la transformación de la matriz productiva, a través de la incorporación de la gestión de riesgos en sus diferentes fases.	Zonas donde se desarrollen proyectos estratégicos nacionales (petroleros, hidroeléctricos, etc.), industrias estratégicas y sectores prioritarios.
23. Fomentar el desarrollo de territorios y ciudades digitales en el contexto del desarrollo territorial sustentable y sostenible, con énfasis en las zonas directamente involucradas con la transformación de la matriz productiva.	Ciudades-centros universitarios IKIAM, YACHAY, UNAE. Zonas Económicas de Desarrollo Especial (ZEDES).

(SENPLADES, 2013, págs. 372-374)

En el caso del cantón Urcuquí, la Agenda Zonal corresponde a la denominada Zona de Planificación No.1, establecida para las provincias de: Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos.

Tabla No. 15 Principales líneas de acción de la zona de planificación No. 1

Líneas de acción	
2.1. Transformación de la matriz productiva	Desarrollar de manera sustentable el sector agropecuario y pesquero fomentando los encadenamientos productivos articulados a la economía popular y solidaria de la zona.
	Fomentar y desarrollar actividades de ecoturismo, turismo cultural, comunitario, convencional, turismo de playa y montaña, turismo de aventura en toda la zona para turistas nacionales y extranjeros.
	Aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación que desarrollara Yachay en las áreas de biotecnología, nano ciencia, energía renovable y cambio climático, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y petroquímica.
	Impulsar la ejecución de proyectos de energías renovables y de proyectos hidroeléctricos, geotérmicos, fotovoltaicos y eólicos como parte del cambio de matriz energética.
2.2. Reducción de brechas y desigualdades socio económicas	Implementación del Decreto 60164 que eleva a política publica el Plan Plurinacional para Eliminar la Discriminación Racial y la Exclusión Étnica y Cultural.
	Mejorar y/o construir infraestructura educativa para efectivizar la educación general básica y bachillerato general unificado a fin de optimizar la cobertura educativa, con base en el nuevo modelo de gestión de distritos y circuitos administrativos, priorizando a las provincias de Esmeraldas y Sucumbíos donde existen bajas tasas de escolaridad y educación.
	Impulsar contenidos de programas de estudio en centros educativos, como institutos técnicos y tecnológicos, que estén en concordancia con las directrices nacionales y el modelo de cambio de la matriz productiva.
	Promover el acceso a la educación superior a jóvenes de la población en general, dando prioridad a estudiantes de los pueblos y nacionalidades indígenas y pueblo afro ecuatoriano, principalmente.
	Implementar al Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) en el territorio, para ampliar la calidad y la cobertura de la prestación de servicios de salud.
	Fortalecer y potencializar los programas de alimentación en los centros de cuidado infantil, principalmente en localidades donde se asienta, mayoritariamente, la población de las nacionalidades y pueblos indígenas y afro ecuatoriano.
	Ampliar la cobertura de servicios públicos de calidad, especialmente agua potable y saneamiento ambiental en el sector urbano y rural, con el fin de responder de manera efectiva a las necesidades de grupos vulnerables, como madres adolescentes, jefas de hogar, adultos mayores y personas con discapacidad.
Implementar políticas sectoriales que permitan reducir el déficit cualitativo y cuantitativo de vivienda.	

Líneas de acción	
2.3. Sustentabilidad patrimonial	Fortalecer las identidades a través de la difusión de sus expresiones culturales y artísticas y de la democratización del uso de los espacios públicos, como parte del cumplimiento de los derechos culturales.
	Fortalecer la institucionalidad pública del sector patrimonial en el territorio y políticas de acciones afirmativas para los grupos más excluidos, articuladas a las propuestas de reducción de brechas.
	Promover la conservación del patrimonio natural y la declaratoria de protección de las áreas con cobertura vegetal sin estatus de protección.
	Garantizar la gestión integral de cuencas hidrográficas, su regulación, su uso y una educación ambiental que incentive la cultura del agua y privilegie el ahorro y el uso racional de la misma en los ámbitos doméstico, industrial y agrícola de acuerdo con la propuesta de cambio de matriz productiva y eficiencia energética.
	Promover el establecimiento de zonas de transición ecológico - antrópica por parte de los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, en la regulación del uso y la ocupación del suelo rural.

(SENPLADES, 2013, págs. 387-388)